UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HUGO JOSÉ JACOB DE PAULA

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

JUIZ DE FORA
2023

HUGO JOSÉ JACOB DE PAULA

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Mariana Paes da Fonseca Maia

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paula, Hugo José Jacob de.
Análise da relação entre cultura organizacional e cultura de inovação / Hugo José Jacob de Paula. -- 2023.
82 f.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca Maia
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Cultura organizacional. 2. Cultura de inovação. I. Maia, Mariana Paes da Fonseca, orient. II. Título.

HUGO JOSÉ JACOB DE PAULA

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 6 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Mariana Paes da Fonseca Maia
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Bruno Milanez
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Foi uma jornada de grandes aprendizados, desde o primeiro dia como calouro na UFJF até a entrega do Trabalho de Conclusão de Curso. Evoluí muito, como pessoa e como profissional, e posso dizer que tenho orgulho da trajetória que tive ao longo desses anos. Foram algumas vitórias, algumas decepções, mas em todos os momentos busquei absorver o melhor de cada situação.

Agradeço imensamente a toda a minha família, em especial aos meus pais, Emaury e Luciene, meus irmãos, Silvinha, Dudu, Carol e Bela, que estiveram sempre ao meu lado dando todo o apoio necessário e que sempre foram minha base e referência para tudo. Não seria nada sem eles e, com certeza, não teria chegado até aqui.

Aos amigos do tempo de escola, em especial Fraga e Roma, que sempre foram grandes parceiros em todos os momentos que precisei e são grandes irmãos que a vida me deu.

Aos amigos da faculdade, agradeço a todos que fizeram parte da minha jornada no GET e na Mais, que contribuíram de forma imensurável para minha evolução profissional, sendo sempre inspiração para minha evolução, me auxiliando com feedbacks e me fazendo sempre buscar evoluir mais e mais. Aqui não poderia deixar de citar minha diretoria na Mais, Lavs, Mari e Ramon, e Lucas, minha equipe de projetos, que dividiram os momentos mais desafiadores, mas também os mais felizes que tive na faculdade.

Fim de uma etapa essencial em minha trajetória e que venham os próximos capítulos!

RESUMO

O presente trabalho tem a intenção de aprofundar o entendimento acerca de elementos que contribuem para que a inovação seja de fato efetiva dentro das organizações. O objetivo geral do estudo é analisar a relação entre elementos de cultura organizacional com elementos de cultura de inovação. A partir disso, foi possível mensurar de maneira mais assertiva e menos intangível a ambiência para inovação dentro das organizações, bem como compreender os fatores que podem elevá-la. O trabalho trata-se de um estudo de caso, partindo da perspectiva de colaboradores de diferentes áreas de uma empresa de Tecnologia da Informação brasileira, que demonstra como a mesma se apresenta de acordo com fatores relacionados à cultura de inovação e à cultura organizacional. Partindo disso, foi avaliada a relação entre esses fatores e, por consequência, entre os tipos de cultura, a fim de mapear os elementos, dentre eles o tipo de cultura organizacional (Clã; Adhocracia; Mercado; Hierarquia) e atributos da cultura de inovação existentes (estratégias de inovação; condições do contexto interno para inovação; relacionamento com o contexto externo à inovação; resultados e percepção da efetividade das inovações), que de fato corroboram para uma empresa inovadora e que propicia um ambiente positivo para tal. Foi observado que os tipos de cultura organizacional mais propícios a um ambiente inovador são, do mais propício para o menos propício: Adhocracia, Clã, Mercado e Hierarquia. Os critérios de cultura de organizacional que mais contribuem para a cultura de inovação são: "Organização dinâmica e empreendedora", advindo da cultura de Adhocracia; "Organização orientada para resultados", advindo da cultura de Mercado; "Apoio da liderança", advindo da cultura de Clã; "Lealdade e confiança mútua responsáveis por manter a coesão da organização", advindo da cultura de Clã; e "Desenvolvimento de pessoas", advindo da cultura de Clã. Esses critérios relacionam-se com os seguintes aspectos de cultura de inovação: "Estratégias claras de inovação"; "Estímulo da liderança para ações de inovação"; "Capacidade de implementação de inovações"; e "Percepção dos resultados de inovações". O estudo permitiu aprofundar o entendimento acerca de um ambiente inovativo e seus elementos facilitadores, aprofundando também a base de entendimento e pesquisas da cultura de inovação, bem como dos elementos que corroboram para que uma organização seja considerada inovadora.

Palavras-chave: Cultura de inovação; Cultura organizacional.

ABSTRACT

The present work intends to deepen the understanding of elements that contribute to innovation being truly effective within organizations. The general objective of the study is to analyze the relationship between elements of organizational culture and elements of innovation culture. From this, it was possible to measure the ambience for innovation within organizations in a more assertive and less intangible way, as well as understanding the factors that can increase it. The work is a case study, based on the perspective of employees from different areas of a brazilian Information Technology company, how it presents itself according to factors related to the culture of innovation and organizational culture. Based on this, the relationship between these factors and, consequently, between the types of culture was evaluated, in order to map the elements, including the type of organizational culture (Clan; Adhocracy; Market; Hierarchy) and attributes of the innovation culture existing ones (innovation strategies; conditions of the internal context for innovation; relationship with the external context of innovation; results and perception of the effectiveness of innovations), which in fact support an innovative company and which provide a positive environment for it. It was observed that the types of organizational culture most conducive to an innovative environment are, from most conductive to least conducive: Adhocracy, Clan, Market and Hierarchy. The organizational culture criteria that most contribute to the culture of innovation are: "Dynamic and entrepreneurial organization", arising from the Adhocracy culture; "Results-oriented organization", arising from the Market culture; "Leadership support", coming from the Clan culture; "Loyalty and mutual trust responsible for maintaining the cohesion of the organization", arising from the Clan culture; and "Development of people", arising from Clan culture. These criteria relate to the following aspects of innovation culture: "Clear innovation strategies"; "Stimulating leadership for innovation actions"; "Ability to implement innovations"; and "Perception of innovation results". The study allowed us to deepen our understanding of an innovative environment and its facilitating elements, also deepening the basis of understanding and research into the culture of innovation, as well as the elements that support an organization to be considered innovative.

Keywords: Innovation culture; Organizational culture.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo.....15
Gráfico 2 - Respostas por departamento.....19
Gráfico 3 - Grau de formação dos respondentes.....19
Gráfico 4 - Tempo de empresa dos respondentes.....19
Gráfico 5 - Faixa etária dos respondentes.....20
Gráfico 6 - Diagnóstico OCAI.....33
Gráfico 7 - Diagnóstico OCAI por colaborador.....34
Gráfico 8 - Tipo de cultura individual X Tempo de empresa.....35
Gráfico 9 - Tipo de cultura individual X Tempo de empresa.....35
Gráfico 10 - Tipo de cultura individual X Área na empresa.....36
Gráfico 11 - Tipo de cultura individual X Grau de ensino.....36
Gráfico 12 - Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa..... 37
Gráfico 13 - Existência de estratégias claras de inovação X Área na empresa.....37
Gráfico 14 - Existência de estratégias claras de inovação X Tempo de empresa..... 38
Gráfico 15 - Existência de estratégias claras de inovação X Faixa etária.....38
Gráfico 16 - Existência de estratégias claras de inovação X Grau de formação.....39
Gráfico 17 - Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação..... 39
Gráfico 18 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Área na empresa.....40
Gráfico 19 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Tempo de empresa..... 40
Gráfico 20 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Faixa etária.....41
Gráfico 21 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Grau de formação.....41
Gráfico 22 - Como você avalia a valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação..... 42
Gráfico 23 - Valorização interna de ações de inovação X Área na empresa.....42
Gráfico 24 - Valorização interna de ações de inovação X Tempo de empresa..... 43
Gráfico 25 - Valorização interna de ações de inovação X Faixa etária.....43
Gráfico 26 - Valorização interna de ações de inovação X Grau de formação.....44
Gráfico 27 - Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação 44
Gráfico 28 - Existência de questões relacionadas à inovação X Área na empresa.....45
Gráfico 29 - Existência de questões relacionadas à inovação X Tempo de empresa.....45
Gráfico 30 - Existência de questões relacionadas à inovação X Faixa etária.....46
Gráfico 31 - Existência de questões relacionadas à inovação X Grau de formação.....46
Gráfico 32 - Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação. 47
Gráfico 33 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Área na empresa....47
Gráfico 34 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Tempo de empresa.48
Gráfico 35 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Faixa etária.....48
Gráfico 36 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Grau de formação..49

Gráfico 37 - Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com os clientes..... 49
Gráfico 38 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Área na empresa.... 50
Gráfico 39 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Tempo de empresa. 50
Gráfico 40 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Faixa etária..... 51
Gráfico 41 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Grau de formação. 51
Gráfico 42 - Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente..... 52
Gráfico 43 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Área na empresa..... 52
Gráfico 44 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Tempo de empresa..... 53
Gráfico 45 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Faixa etária..... 53
Gráfico 46 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Grau de formação..... 54
Gráfico 47- Como você avalia a existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação..... 54
Gráfico 48- Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Área na empresa..... 55
Gráfico 49 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Tempo de empresa..... 55
Gráfico 50 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Faixa etária.. 56
Gráfico 51 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Grau de formação..... 56
Gráfico 52 - Tipo de cultura individual X Existência de estratégias claras de inovação..... 57
Gráfico 53 - Tipo de cultura individual X Estímulo da alta liderança para ações de inovação 57
Gráfico 54 - Tipo de cultura individual X Valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação..... 58
Gráfico 55 - Tipo de cultura individual X Existência de discussões relacionadas à inovação. 59
Gráfico 56 - Tipo de cultura individual X Envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação..... 59
Gráfico 57 - Tipo de cultura individual X Capacidade da empresa de implementar inovações nos clientes..... 60
Gráfico 58 - Tipo de cultura individual X Percepção dos resultados das inovações internamente..... 61
Gráfico 59 - Tipo de cultura individual X Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação..... 61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competing Values Framework..... 23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - OCAI: Tipos de cultura e fatores.....25
Quadro 2 - Premissas para a cultura de inovação..... 28
Quadro 3 - Dimensões e fatores da cultura de inovação.....29
Quadro 4 - Critérios de cultura organizacional x Critérios de cultura de inovação.....62

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CVF	*Competing Values Framework*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCAI	*Organizational Culture Assessment Instrument*
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 JUSTIFICATIVA 15
1.2 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 16
1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 19
2. ABORDAGEM CONCEITUAL ACERCA DE INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL 20
2.1 CONCEITUAÇÃO DE INOVAÇÃO 20
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO COM INOVAÇÃO 22
2.3 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA UMA CULTURA DE INOVAÇÃO FORTE 26
3. DESENVOLVIMENTO 30
3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA 30
4. RESULTADOS 32
4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS 32
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 63
5. CONCLUSÕES 65
REFERÊNCIAS 66
ANEXO A - QUESTIONÁRIO OCAI 69
ANEXO B - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA CULTURA DE INOVAÇÃO 71
ANEXO C - QUESTIONÁRIO APLICADO 72
ANEXO D - TERMO DE AUTENTICIDADE 82

1. INTRODUÇÃO

A inovação é um ponto cada vez mais abordado e discutido dentro das organizações que lideram o mercado. Muito se fala nela como um diferencial competitivo, necessário para a sobrevivência a médio e longo prazo de empresas de diferentes segmentos e portes e que, com a rápida evolução tecnológica no mundo atual, vem ganhando cada vez mais destaque. Com isso em vista, a inovação está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico e fortalecimento não só de empresas, mas também das cidades, estados e países nos quais as mesmas inserem-se.

Na última edição da PINTEC, Pesquisa de Inovação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de 2020, o levantamento, mostrado no gráfico 1, apontou que 39.329 das 116.962 empresas brasileiras (33,62%) que participaram da pesquisa naquele ano implementaram alguma inovação de produto ou processo. A pesquisa trouxe ainda duas segmentações: indústrias extrativas e indústrias de transformação. Das 2.297 indústrias extrativas, apenas 336 (14,63%) implementaram inovações. Por outro lado, das 100.216 indústrias de transformação, 34.396 (34,32%) implementaram inovação (IBGE, 2020).

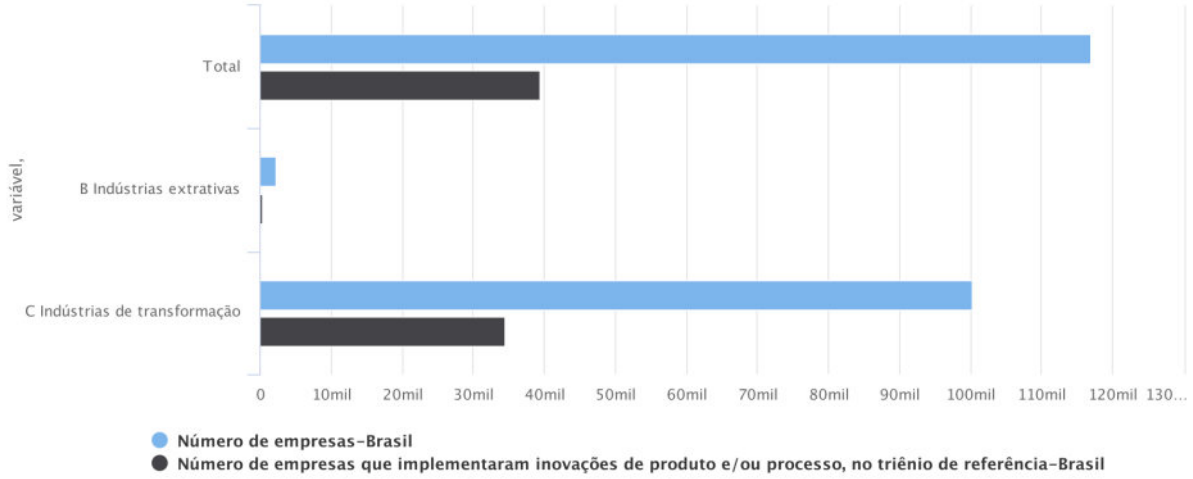

Gráfico 1: Empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo. Fonte: IBGE - PINTEC (2020)

Brito, Brito e Morganti (2009) apontam a capacidade de inovação das organizações como um recurso intangível, mas também como fator determinante para o sucesso competitivo no mercado. O conceito de inovação é bem amplo e dinâmico, variando de acordo com estudos, perspectivas e abordagens nos quais é analisado. Além disso, até o

presente momento, existem poucas ferramentas de mensuração da inovação dentro de uma organização.

Quando se fala de inovação, muitas vezes entende-se a busca pela execução de um processo de forma mais eficiente ou de um produto diferenciado dos demais existentes no mercado. Ambos os pontos são amplamente trabalhados também na Engenharia de Produção. Engenheiros de produção buscam constantemente aumentar a produtividade e qualidade das organizações nas quais estão inseridos, além do desenvolvimento de novos produtos ser um ponto que compreende o seu escopo de atuação.

1.1 JUSTIFICATIVA

O principal ponto que levou a escolha do tema para o presente trabalho foi o interesse em aprofundar o entendimento acerca de elementos que contribuem para que a inovação seja de fato efetiva dentro das organizações. Tendo isso em vista, o estudo busca entender mais profundamente o ambiente das empresas, avaliando sua cultura de inovação e cultura organizacional, bem como a relação entre seus elementos que corroboram para que uma organização seja de fato inovadora.

A literatura sobre estratégias de inovação, bem como de ferramentas que conduzem seu processo é vasta, no entanto, evidencia-se a escassez de modelos que as operacionalizem de forma permanente, o que faz com que as iniciativas, quando existem, se deem de forma pontual e sem resultados de longo prazo. É notório na prática das organizações que a falta de um ambiente fértil para que a inovação ocorra acaba por desperdiçar os conhecimentos e experiências disponíveis internamente.

A partir disso, foi possível mensurar de maneira mais assertiva e menos intangível a ambiência para inovação dentro das organizações, bem como compreender os fatores que podem elevá-la.

1.2 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo avaliou, partindo da perspectiva de colaboradores de diferentes áreas de uma empresa de Tecnologia da Informação brasileira, como a mesma se apresenta de acordo com fatores relacionados à cultura de inovação e à cultura organizacional. A empresa em

questão possui seus principais escritórios físicos em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Porto Alegre, com os colaboradores trabalhando de forma híbrida ou totalmente remota, distribuindo-se por todas as regiões do país. A coleta ocorreu entre julho e agosto de 2023.

Partindo disso, foi avaliada a relação entre esses fatores e, por consequência, entre os tipos de cultura, a fim de mapear os elementos, dentre eles o tipo de cultura organizacional (Clã; Adhocracia; Mercado; Hierarquia) e atributos da cultura de inovação existentes (estratégias de inovação; condições do contexto interno para inovação; relacionamento com o contexto externo à inovação; resultados e percepção da efetividade das inovações), que de fato corroboram para uma empresa inovadora e que propicia um ambiente positivo para tal, uma vez que a empresa foi premiada como uma das mais inovadoras na área de TI pela revista Valor em 2023.

Algumas limitações da pesquisa são: falta de base comparativa, uma vez que não foi identificado um escopo de trabalho anterior a esse cruzando cultura organizacional com cultura de inovação; amostragem limitada, uma vez que era inviável aplicar a pesquisa com todos os colaboradores da empresa; regionalização da amostragem, uma vez que um mesmo time/área é composto por colaboradores de diferentes cidades.

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é analisar a relação entre elementos de cultura organizacional com elementos de cultura de inovação.

Para tal, foi necessário o atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- Levantar e selecionar elementos a serem investigados,
- Mapear os atributos de cultura organizacional existentes,
- Mapear elementos que contribuem para a cultura de inovação da organização.

A partir desses pontos, torna-se possível correlacionar esses fatores e atingir o objetivo geral do trabalho.

1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação, com objetivos exploratórios e abordagem qualitativa, com informações a serem levantadas por meio de questionários com colaboradores de diferentes departamentos da organização.

Os questionários tiveram por objetivo mapear em qual tipo de cultura organizacional a empresa está inserida de acordo com a visão de diferentes colaboradores, bem como mapear a visão dos mesmos acerca da cultura de inovação da empresa, partindo assim para a correlação entre os diferentes elementos.

No anexo A, encontra-se o questionário OCAI, adaptado de Cameron e Quinn (2006, apud CARVALHO, 2015). O questionário foi aplicado de forma que cada respondente classificou os critérios A, B, C e D (cada um representando um dos tipos de cultura organizacional) de cada seção com valores de 1 a 4. Posteriormente, foram somados os valores para identificar o tipo de cultura organizacional dominante. O OCAI foi selecionado como método por já se tratar de uma ferramenta validada quando se aborda a cultura organizacional, além de oferecer pontos vista de diferentes tipos de cultura, ampliando assim as possibilidades de análise na pesquisa.

Posteriormente a aplicação do questionário OCAI, foi aplicado também, em seguida, um questionário para a compreensão da cultura de inovação, baseado no modelo descrito no Anexo B, com os mesmos respondentes. O mesmo foi desenvolvido partindo de premissas de inovação de estudos de Faria e Fonseca (2015), uma vez que na literatura é recorrente o fato de que há poucos métodos validados para mensuração da cultura de inovação.

A empresa subdivide-se em 5 departamentos principais, sendo eles: Operações, Comercial, Pré-vendas, Inovação e Recursos Humanos e a pesquisa foi direcionada para todas as áreas de forma que a amostragem se apresentasse diferentes perspectivas, evitando assim visões possivelmente distorcidas por uma ótica específica da empresa.

Considerando a população de foco, 56 colaboradores responderam à coleta, subdivididos entre os 5 departamentos conforme o gráfico 2. O gráfico 3 apresenta a distribuição do grau de formação dos respondentes. Os gráficos 4 e 5 representam, respectivamente, o tempo de empresa e a faixa etária dos respondentes. A coleta ocorreu entre julho e agosto de 2023. O objetivo traçado para a criação da pesquisa foi alinhado com o

proposto no início do trabalho: relacionar os atributos de cultura organizacional com aspectos da cultura de inovação.

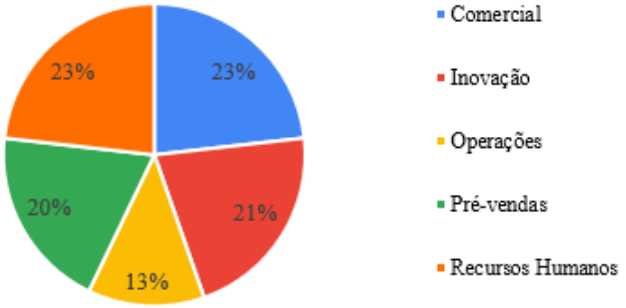

Gráfico 2 - Respostas por departamento. Fonte: o autor

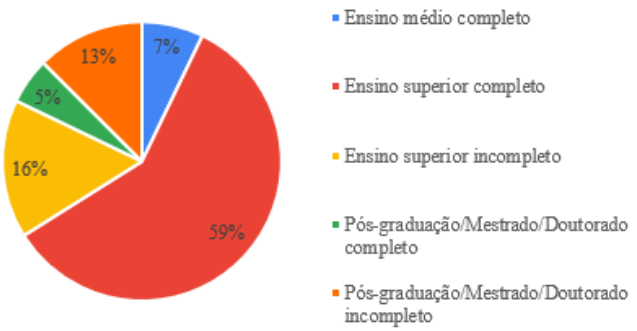

Gráfico 3 - Grau de formação dos respondentes. Fonte: o autor

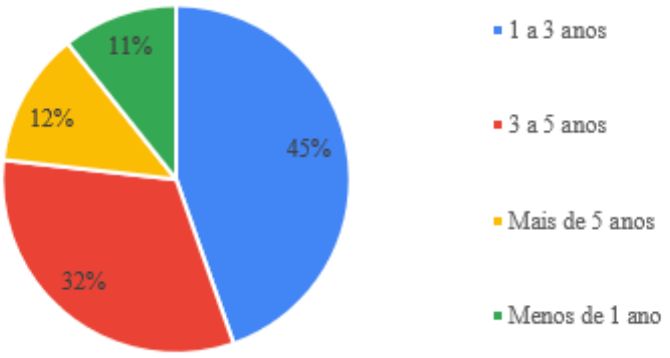

Gráfico 4 - Tempo de empresa dos respondentes. Fonte: o autor

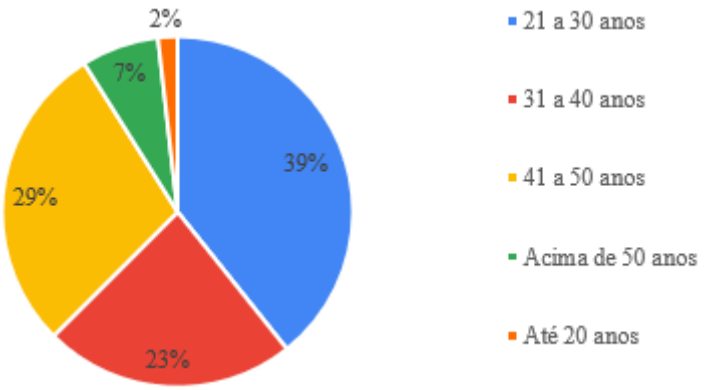

Gráfico 5 - Faixa etária dos respondentes. Fonte: o autor

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do estudo refere-se à introdução do mesmo, apresentando de forma breve o contexto da inovação nas organizações, seguido da justificativa, escopo de trabalho, objetivos e metodologia.

O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura, conceituando inovação, gestão da inovação e alguns de seus processos, cultura organizacional e relações já existentes e observadas entre os temas, além de fatores que corroboram para uma cultura de inovação forte, apresentando também os métodos de análise a serem utilizados no trabalho.

O terceiro capítulo trata-se do desenvolvimento, onde é apresentado o modelo de pesquisa adotado, bem como a descrição de sua aplicação.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos no trabalho, além de análises do mesmo a fim de aprofundar o entendimento acerca de cultura de inovação, cultura organizacional e a relação entre seus elementos.

O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do desenvolvimento e resultados do trabalho realizado.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas como base para o estudo realizado.

2. ABORDAGEM CONCEITUAL ACERCA DE INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Santos *et al* (2015) destacam a inovação como um fator estratégico e crítico para obtenção de vantagens competitivas no mercado, sendo de suma importância a realização de estudos acerca de fatores capazes de estimularem seu desenvolvimento no ambiente empresarial.

Machado e Vasconcellos (2007) por sua vez, apontam a existência de diversos estudos mostrando que aspectos da cultura organizacional se relacionam diretamente com a existência e implementação de inovações dentro de organizações.

Tendo isso em vista, torna-se necessário buscar formas de maior compreensão acerca da cultura de inovação nas organizações, bem como sua relação com a cultura organizacional.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE INOVAÇÃO

Brito, Brito e Morganti (2009) apontam a necessidade de definição da inovação e seu tipo a ser estudado de forma prévia à operacionalização de um trabalho, uma vez que na literatura são encontrados diferentes conceitos e formas de inovação.

Nesse sentido, Utterback (1971) considera inovação uma invenção que consegue ser introduzida no mercado consumidor, ao se considerar casos de novos produtos. Caso a invenção se trate de um novo processo, a inovação ocorrerá quando a implementação do mesmo for realizada e colocada em prática pela primeira vez, buscando uma solução original para uma dor, necessidade ou desejo. De acordo com o autor, essa visão possui como objetivo a adoção de uma inovação que gere impacto e resultados

Indo além de Utterback, segundo Kanter (1984), inovação é um processo que passa pela fase de geração de ideias, seguida por uma fase de implementação, estimulada por um grupo necessário para patrocinar a ideia, desenvolver protótipos e concretizar a concepção da nova ideia sob a forma de produto ou serviço. Desse modo, além da criatividade dos indivíduos, são envolvidos no processo pontos como estrutura organizacional, poder, comunicação, tanto interna quanto externa, fatores econômicos, tanto internos quanto externos, entre outros fatores situacionais que podem interferir na inovação ao longo do tempo. Portanto, o processo de inovação ocorre de forma dinâmica e em constante adaptação.

Por sua vez, Van de Ven e Engleman (2004) ressaltam ainda que o processo de inovação se define pelo desenvolvimento e implementação de novas ideias e conceitos por indivíduos que se envolvem em espécies de transações dentro de um contexto institucional. Desse modo, inovação se refere a uma nova ideia, onde esta pode se tratar de uma combinação de outras ideias preexistentes, um esquema que segue um raciocínio diferente da ordem atual, uma fórmula ou abordagem única percebida como inédita pelos indivíduos envolvidos no processo de criação.

Rogers (1983) segue nessa mesma linha ao conceituar inovação como uma prática ou ideia adotada percebida como nova por uma pessoa ou por uma unidade de relevância na organização. Também é levantada a hipótese de não existir novidade absoluta alguma na ideia, a mesma podendo até mesmo existir há algum tempo, até o ponto no qual essa pessoa específica torne-se consciente da existência dessa ideia. Van de Ven e Engleman (2004) constatam que, ainda assim, a ideia percebida como inédita nesse determinado contexto social será considerada uma inovação, mesmo que em outros contextos e com outros indivíduos que já tenham conhecimento de sua existência possa parecer uma imitação de algo que já existe.

Van de Ven *et al* (1999) retratam a inovação como uma jornada na qual organizações empreendem a cada vez que optam por desenvolver ou modificar serviços, processos ou produtos, ou decidem implantar novas tecnologias ou melhorias de gestão. Segundo os autores, essa jornada constitui-se de um processo com grande incerteza e alta dinamicidade, do qual surgirá a inovação.

Por outro lado, Damanpour (1991) conceitua inovação nas organizações como sendo a implementação de novas ideias, o que faz necessário um consenso acerca do valor da ideia e suporte com o objetivo de se tomar as medidas necessárias para a implementação. Esse consenso a favor da inovação permite que a mesma se traduza em ações institucionalizadas com o decorrer do tempo, tornando-se assim parte da rotina das organizações. A definição desses acordos e a adoção dessas medidas estabelecem um apoio às iniciativas de inovação por parte da estrutura do poder das respectivas organizações.

Reforçando esse ponto, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) apontam que a inovação está diretamente relacionada às interações entre organização, mercado e tecnologia, considerando sempre a possibilidade ou não do gerenciamento das saídas dessas interações. Totterdell (2002) reitera esse caráter multidimensional de inovação e sua interação com diferentes elementos, demonstrando a inovação ocorrendo como um processo com variados fins.

Logo, inovação pode ser caracterizada como um processo envolvendo aprendizagem organizacional, imerso em um ambiente de incertezas e envolvido com mudanças, a partir de fatores tecnológicos, individuais, culturais e solução de problemas ao longo de sua implementação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

O foco do presente trabalho será a cultura de inovação nas organizações. Dobni (2008) afirma que dentro do ambiente das organizações, a cultura de inovação define-se aliando um conjunto de fatores: a intenção de ser inovativo, uma infraestrutura capaz de suportar a inovação, operações voltadas a influenciar o mercado e um ambiente propício à implementação de inovações. De acordo com Faria e Fonseca (2014), a cultura de inovação é um objetivo nas organizações para a melhoria de seu desempenho e de sua vantagem competitiva. Nessa linha, Ismail e Abdmajid (2007) evidenciam o desafio que se é a compreensão e criação de uma cultura de inovação, tanto por parte de pesquisadores, na ótica de seu entendimento, como por gestores, na ótica da tentativa de implementação da cultura de inovação em seus respectivos times. Ahmed (1998) compartilha dessa visão ao constatar que a maioria das empresas aborda o tema de inovação e sua importância, tentam aplicá-la, porém poucas realmente obtêm sucesso e resultados.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO COM INOVAÇÃO

Deal e Kennedy (1983) conceituam de forma prática a cultura organizacional, tomando como base depoimentos de gestores de diferentes organizações, como sendo: “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Essa definição aponta um meio prático de entendimento da cultura, partindo da observação de como são tomadas as ações e decisões. Os autores também afirmam que os indivíduos facilmente aceitam que todo grupo de pessoas desenvolve determinada cultura, ou seja, um conjunto comum de crenças, artefatos e linguagem que é transmitido, e modificado em alguns casos, ao longo do tempo. De forma paralela às sociedades humanas, as empresas também desenvolvem um conjunto único de crenças e valores, os quais são resultado de interações entre os diferentes indivíduos que a compõem.

Entrando no contexto das empresas, Schein (1992) aponta os fundadores e a alta direção como os principais influenciadores da cultura que se forma em uma organização. Por conta da alta posição hierárquica, essas pessoas acabam por impor opiniões pessoais no

cotidiano, o que acaba por moldar a cultura do local. Os colaboradores, por sua vez, influenciam a cultura organizacional ao interagir com o meio no qual estão inseridos.

Nesse mesmo raciocínio, Fleury (1987) reforça o ponto da influência dos colaboradores na cultura organizacional ao afirmar que a cultura organizacional é concebida como o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização. O autor também ressalta que o sucesso da organização depende da consistência de fatores da cultura organizacional, tais como estilo de liderança, tecnologia, estrutura, valores e crenças. Portanto, a relação entre ambiente empresarial e cultura organizacional é de fundamental importância para que uma organização obtenha resultados positivos.

Seguindo essa ideia de que a cultura organizacional é um elemento dinâmico e que está sujeito a mudanças, Cameron e Quinn (2011), desenvolveram o *Competing Values Framework* (CVF), ferramenta que fornece meios para orientar e diagnosticar mudanças na cultura organizacional. Para se operacionalizar o CVF, utiliza-se o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). O OCAI consiste em um instrumento aplicado no formato de questionário, no qual sua estrutura permite ao pesquisador construir um diagnóstico da cultura da empresa. O OCAI é responsável por avaliar tanto o estado atual da cultura quanto o estado futuro desejado pelos membros da organização. O diagnóstico OCAI classifica a cultura organizacional da empresa dentre os seguintes tipos de cultura: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado, localizados nos quatro quadrantes apontados no CVF representado pela Figura 1.

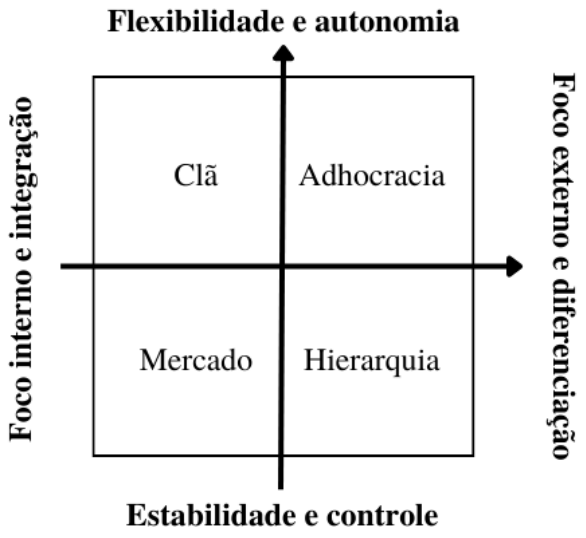

Figura 1 - Competing Values Framework. Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2011)

Fernandes *et al* (2015) constatam que o tipo de cultura Clã possui como elemento principal a flexibilidade na organização e seu foco são os elementos que suportam a dinâmica interna de uma organização. Nessa linha, o pressuposto desse tipo de cultura é que o trabalho em equipe é a principal maneira de atingir o sucesso da organização. Os *stakeholders* são tidos como parceiros verdadeiros, com os quais busca-se estabelecer um ambiente propício às interações humanas e, consequentemente, à satisfação de seus integrantes. A liderança na cultura Clã tem como função promover participação, comprometimento e lealdade no ambiente da organização.

Por sua vez, Adhocracia é um tipo de cultura que possui como foco o que é externo, com a organização atuando de acordo com as demandas que o ambiente externo apresenta. Com isso, é um tipo de cultura que necessita flexibilidade, dinamismo e criatividade para que tenha uma boa eficiência. Outro ponto da Adhocracia é que a mesma busca a inovação para aprimorar seus processos, produtos e serviços. A liderança desse tipo de cultura deve apresentar um perfil visionário e orientado ao risco. (FERNANDES *et al*, 2015)

A cultura de Hierarquia prioriza a parte interna da organização. Nela, há predominância de um ambiente de trabalho formal e estruturado em diferentes níveis de hierarquia e cargos. Baseia-se principalmente em preceitos de estabilidade, previsibilidade e eficiência no longo prazo, necessitando assim de processos bem definidos e padronizados visando garantir tal estabilidade. Os líderes nesse tipo de cultura possuem como função coordenar e monitorar o funcionamento da organização. (FERNANDES *et al*, 2015)

A última classificação do CVF, a cultura de Mercado, ocorre em organizações que apresentam dinâmica externa, possuindo foco em resultados e na alta produtividade, visando sempre atender demandas de um mercado caracterizado pela competição. Na cultura de mercado, o ambiente externo é tratado como hostil e com alta exigência. Nessa linha de raciocínio, seus líderes apresentam como função direcionar as ações da organização e de seus colaboradores para obtenção do lucro. (FERNANDES *et al*, 2015)

No quadro 1, encontram-se os fatores de cada um dos tipos de cultura.

Quadro 1 - OCAI: Tipos de cultura e fatores.

Tipo de cultura	Fatores
Clã	• Alta flexibilidade para os colaboradores; • Dinâmica interna com forte foco em pessoas; • Liderança voltada a coordenar a organização de modo a desenvolver seus membros; • Estilo de gerência é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
Adhocracia	• Alta flexibilidade para os colaboradores; • Dinâmica externa com foco nas demandas do ambiente; • Liderança voltada ao empreendedorismo e disposta a assumir riscos; • Estilo de gerência é caracterizado por dar liberdade aos liderados para criarem coisas únicas.
Hierarquia	• Baixa flexibilidade para os colaboradores; • Dinâmica interna com foco em um ambiente formal e estruturado; • Liderança voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente; • Estilo de gerência é caracterizado por segurança, conformidade e previsibilidade.
Mercado	• Baixa flexibilidade para os colaboradores; • Dinâmica externa com foco nos resultados e em atender demandas de um mercado competitivo; • Liderança voltada para atingimento de metas; • O estilo de gerência é caracterizado pela competitividade e alta demanda.

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2011)

No contexto organizacional, a inovação é frequentemente considerada como mecanismo fundamental para a renovação das organizações. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997), as diferentes inovações possuem considerável influência na forma de estruturação e gestão das organizações, principalmente quando se observa o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias, produtos e processos. Segundo Van de Ven e Engleman (2004), com o passar dos anos e o aumento da competitividade acirrada no mercado em diversos setores, as inovações também tiveram um aumento e foco maior por parte das empresas, tornando-se ainda mais fundamentais para o desenvolvimento econômico

e social. Tomando isso como base, faz-se necessária a compreensão da natureza do fenômeno da inovação e de que maneira pode ser gerenciada no contexto das diferentes organizações.

2.3 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA UMA CULTURA DE INOVAÇÃO FORTE

Inicialmente, é válido ressaltar que o presente trabalho terá por objetivo relacionar os diferentes tipos de cultura organizacional com uma cultura de inovação mais forte ou mais fraca.

Para Tálamo (2002), o processo de inovar relaciona-se à busca, descoberta, desenvolvimento, melhoria, adoção e comercialização de novas estruturas, procedimentos e produtos. Ou seja, a inovação vai além de uma simples mudança na forma como tudo é feito, devendo evoluir por diversas etapas até permitir maior escala.

Para Bessant (2003), iniciativas para uma efetiva gestão da inovação dentro das organizações são uma ação estratégica fundamental para qualquer tipo de negócio, independentemente de seu porte, setor ou modo de atuação. Nessa linha, o autor aponta que a gestão da inovação se compreende nas atividades gerenciais, técnicas e comerciais que voltam-se à adoção com sucesso de novas práticas, sejam elas produtos ou processos, nos quais são obtidas vantagens competitivas que permitem à organização crescimento, manutenção ou até mesmo domínio de mercado.

Dentro de toda essa abrangência da gestão da inovação, Armbruster *et al*. (2008) apontam para a necessidade de mensuração e monitoramento das novas ideias adotadas e suas respectivas performances e resultados dentro das empresas, considerando também a dinâmica de implementação de novos pontos na qual a organização está inserida e que acaba influenciando o processo de inovação.

Damanpour e Schneider (2006) destacam que para que as organizações sejam efetivas e sobrevivam, é necessário que as mesmas inovem, de modo que esforços nesse sentido permitam uma gestão da inovação presente em seu ambiente. Posteriormente, Damanpour e Schneider (2008) apontam que tanto as características da inovação quanto as do líder influenciam no sucesso da adoção de inovações nas organizações.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) destacam que o gerenciamento da inovação está ligado à existência de rotinas organizacionais e elementos do ambiente que interferem no sucesso ou não do processo de inovação. Souitaris (2003) aponta tais elementos como

comunicação, tanto interna quanto externa, crenças administrativas, questões financeiras, porte, estrutura, recursos humanos, investimentos em P&D, capacidades técnicas e aspectos de mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e Souitaris (2003) coincidem no pensamento ao apontar que cada organização possui uma maneira própria de desenvolver e gerir suas inovações. Os autores apontam que isso ocorre, pois cada empresa encontra-se inserida em circunstâncias específicas, que acabam por exigir métodos diferentes para que as inovações sejam efetivas e possam ocorrer.

Na literatura da área de inovação, alguns fatores são evidenciados como possíveis facilitadores e dificultadores do processo. Hadjimanolis (2003) destaca que esses facilitadores e dificultadores possuem relação entre si, de forma que facilitadores podem tornar-se dificultadores, e também o contrário, devido ao ambiente dinâmico no qual as organizações estão inseridas em seu processo de desenvolvimento e crescimento. Segundo Faria e Sousa (2013), os facilitadores podem acelerar a implementação de inovações, enquanto os dificultadores podem atrasar, elevar custos ou até mesmo impedir a implementação de novas ideias e práticas.

Faria e Fonseca (2015), através de revisões de literatura da área de inovação, destacam sete premissas a respeito da cultura de inovação, destacadas no quadro 2.

Quadro 2 - Premissas para a cultura de inovação.

Premissa 1	"A cultura de inovação exige um modelo sistêmico para sua compreensão, de modo que os diferentes elementos que o integram se alinham continuamente na busca do novo, de forma interativa e complexa."
Premissa 2	"Há possibilidade de se realizar a gestão da cultura de inovação a partir da gestão das dimensões que a integram, sendo assim uma questão estratégica. As empresas intencionalmente devem buscar o desenvolvimento, de forma contínua, de uma cultura de inovação."
Premissa 3	"Para que se crie e mantenha uma cultura de inovação, a organização deve definir quais crenças e valores deseja que as pessoas compartilhem naquele contexto de trabalho, isto é, o conteúdo da cultura faz parte da estratégia de inovação."
Premissa 4	"O processo de comunicação institucional e interpessoal é fundamental para propiciar o compartilhamento de conhecimentos, experiências e vivências relacionadas à inovação."
Premissa 5	"As pessoas, especialmente as que ocupam cargos de gestão, desempenham um papel fundamental no processo de disseminação da cultura de inovação pretendida pela organização."
Premissa 6	"O processo de comunicação com os atores externos à organização possibilita traduzir a cultura de inovação desejada."
Premissa 7	"As consequências do desenvolvimento de uma cultura de inovação trazem, em termos de resultados, contribuições para os indivíduos, as organizações e a sociedade que devem perceber a sua efetividade. A sociedade, a organização e indivíduos, ao perceberem os benefícios advindos da cultura de inovação, incentivam a participação e contribuem para seu desenvolvimento propriamente."

Fonte: adaptado de Faria e Fonseca (2015)

Partindo dessas premissas e de revisões bibliográficas, Faria e Fonseca (2015) consideram a cultura de inovação a partir das seguintes cinco dimensões: Estratégias de inovação: conteúdo da cultura; Estratégias de inovação: sistema de comunicação interna; Condições do contexto interno à organização; Relacionamento com o contexto externo à organização e Resultados: percepção da efetividade das inovações. Essas dimensões são determinadas por fatores, os quais estão apontados no quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões e fatores da cultura de inovação.

Dimensões	Fatores
1. Estratégias de inovação 1.1. Conteúdo da cultura 1.2. Sistema de Comunicação Interna	1.1.1 Conteúdo da cultura 1.2.1 Comunicação institucional 1.2.2 Comunicação interpessoal
2. Condições do contexto interno para inovação	2.1 Características e ações da liderança 2.2 Valorização das contribuições individuais 2.3 Infraestrutura para inovação 2.4 Envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação 2.5 Diversidade e solução de conflitos 2.6 Normas e regras flexíveis
3. Relacionamento com o contexto externo à inovação	3.1 Relacionamento com os clientes, fornecedores e outras organizações 3.2 Relacionamento com o mercado competitivo 3.3 Incentivos legais 3.4 Tecnologia e ambiente demográfico
4. Resultados: percepção da efetividade das inovações	4.1 Percepção dos resultados das inovações pela sociedade 4.2 Percepção dos resultados das inovações pela organização

Fonte: adaptado de Faria e Fonseca (2015)

A partir dessas dimensões e fatores, Faria e Fonseca (2015) criaram a Avaliação da Cultura de Inovação (ACI) com o objetivo de medir a cultura de inovação em um ambiente. A ACI aborda 124 itens, nos quais mensuram-se as dimensões e fatores estabelecidos pelos autores buscando avaliá-los por meio de análise fatorial, as quais foram confirmadas após a pesquisa.

No presente estudo, foi utilizado um questionário com o objetivo de avaliar a influência das dimensões e fatores retratados acima, além do diagnóstico OCAI apresentado no tópico anterior. Posteriormente, foi realizada uma análise da relação entre os diferentes tipos de cultura organizacional existentes e a predominância de cada uma das dimensões, em maior ou menor escala, buscando ampliar o entendimento sobre a relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, bem como com o ato de inovar em si.

3. DESENVOLVIMENTO

A empresa abordada no presente estudo destaca-se no mercado brasileiro de tecnologia da informação, recebendo diversos prêmios relacionados à inovação nos últimos anos, como o prêmio Valor Inovação Brasil 2023, figurando no top 5 de empresas do setor que foram destaque no ano atual.

3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

O estudo de caso definido na seção 1.4 possui objetivos exploratórios e abordagem qualitativa e foi realizado por meio de formulário *online* dividido em três seções: diagnóstico OCAI, Avaliação da cultura de inovação e Dados demográficos. A partir da coleta de respostas, foram realizadas análises em diferentes níveis. Primeiro, análises diretas dos resultados de cada pergunta, seguidas por análises cruzadas, buscando identificar relações entre os perfis de respondentes e os respectivos resultados obtidos.

Dessa forma, validam-se as conclusões obtidas pautadas em dados. A pesquisa estruturada encontra-se disponível nos Anexos A e B e pode ser replicada em diferentes organizações.

A seguir, destacam-se as seções do questionário e as respectivas finalidades de cada uma delas.

- Seção 1 - Diagnóstico OCAI: seis perguntas onde, em cada uma delas, o respondente classifica 4 critérios diferentes em na escala: “1 - Discordo totalmente”; “2 - Discordo parcialmente”; “3 - Concordo parcialmente”; e “4 - Concordo totalmente”. Cada um dos critérios refere-se às 4 classificações do OCAI: Clã, Hierarquia, Adhocracia e Mercado. O somatório dos pesos de cada uma das respostas permite classificar a cultura organizacional da empresa com um radar indicando as classificações predominantes. Nesse caso, a opção “Neutro”, da escala Likert foi desconsiderada, tendo em vista o objetivo de visualizar ou não a presença do critério na organização.
- Seção 2 - Avaliação da cultura de inovação: oito perguntas qualitativas nas quais o respondente classifica a existência de aspectos da cultura de inovação de acordo com sua percepção nas opções: “Não há”; “Baixo(a)”, “Razoável”; “Alto(a)”; e “Muito

alto(a)". Com base nessas respostas, avalia-se de forma qualitativa a percepção da cultura de inovação na organização por parte dos colaboradores.

- Seção 3 - Dados demográficos: quatro perguntas para avaliar o perfil dos respondentes coletando informações de faixa etária, grau de formação, tempo de empresa e departamento em que atua. Os respondentes foram mapeados a partir de seus departamentos de origem, de forma que a distribuição das respostas fosse equilibrada entre eles e o contato foi realizado via *Microsoft Teams*, ferramenta de comunicação utilizada na empresa. O objetivo dessas respostas é avaliar possíveis justificativas para cada uma das percepções observadas a partir dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS

A partir dos resultados coletados, os dados foram tabulados e cruzados entre si, buscando maior profundidade nas análises e compreensão das relações entre os elementos levantados e o atingimento do objetivo proposto inicialmente.

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados esboçados neste capítulo, possuem gráficos com o cruzamento de duas ou mais perguntas diferentes que ajudam a entender melhor um determinado cenário, favorecendo a criação de hipóteses.

Primeiramente, analisando a seção do OCAI, o seguinte diagnóstico foi realizado sobre a cultura organizacional da empresa, descrito no gráfico 6. No OCAI, os respondentes avaliam a cultura organizacional em 6 critérios, onde, em cada um deles, pontua de 1 a 4 a predominância de cada um dos 4 tipos de cultura, como está descrito no modelo de pesquisa aplicado no Anexo C. Nessa primeira análise, foi realizado o somatório geral de cada critério referente a cada um dos 4 tipos de cultura organizacional.

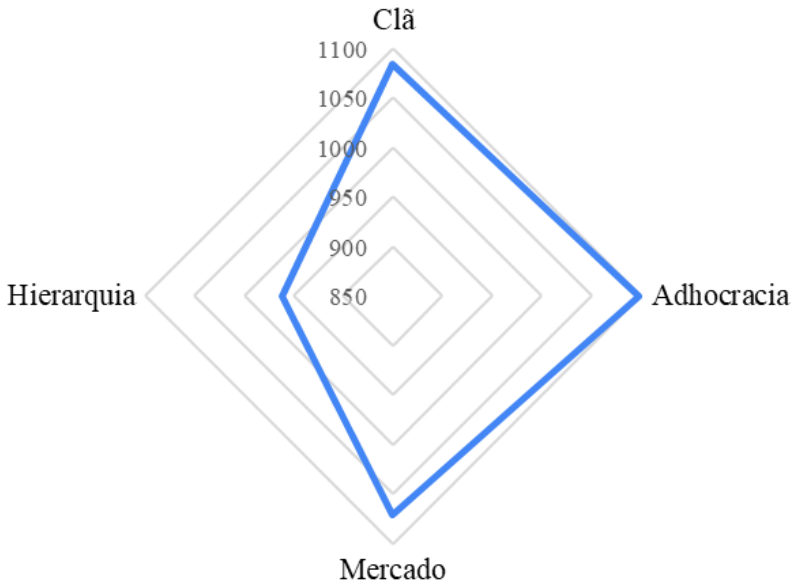

Gráfico 6 - Diagnóstico OCAI. Fonte: o autor

O gráfico 6 demonstra que o tipo de cultura organizacional predominante no diagnóstico foi Adhocracia com pontuação de 1098; seguido por Clã, com pontuação de 1084; Mercado, com pontuação de 1071; e Hierarquia, com pontuação de 961.

Uma segunda viabilidade de análise para o diagnóstico OCAI é o diagnóstico individual de cada respondente. Nessa outra visão, o diagnóstico foi realizado individualmente para cada colaborador, indicando somente o tipo de cultura organizacional com a maior pontuação observado pelo mesmo. O gráfico 7 apresenta a distribuição de cada tipo de cultura.

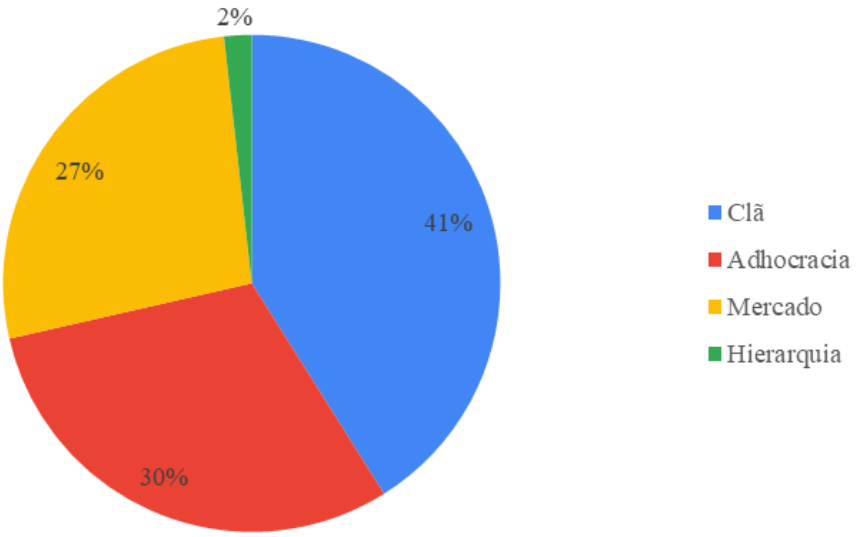

Gráfico 7 - Diagnóstico OCAI por colaborador. Fonte: o autor

Nessa segunda análise, o tipo de cultura predominante foi a cultura de Clã, com 41% dos respondentes, seguido por Adhocracia com 30%, Mercado com 27% e Hierarquia com 2%. Essa análise foi construída visando viabilizar o cruzamento de dados, uma vez que para cada pergunta do OCAI o respondente classifica com uma nota de 1 a 4 cada um dos tipos de cultura por meio de aspectos observados.

Ao cruzar o tipo de cultura observado com o tempo de empresa, como destacado no gráfico 8, observa-se que quanto maior o tempo de empresa, mais os respondentes identificam na organização a cultura de Mercado, conforme destacado na faixa acima de 5 anos.

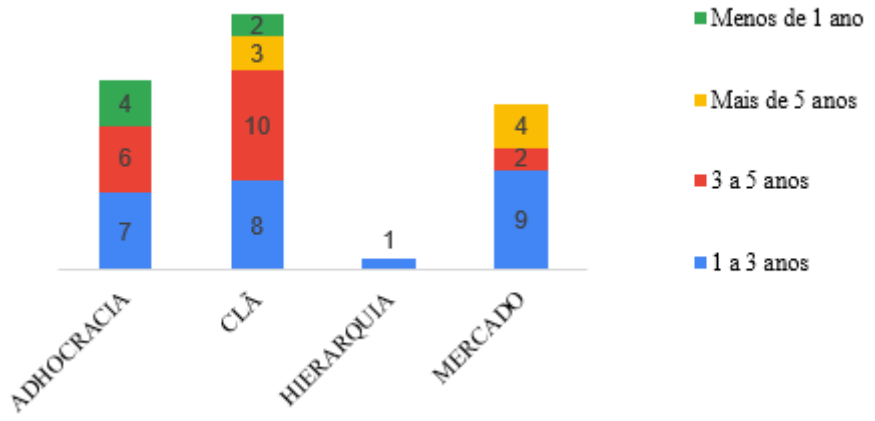

Gráfico 8 - Tipo de cultura individual X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado com a faixa etária, como destacado no gráfico 9, observa-se que na faixa de 31 a 50 anos, os respondentes em sua maioria observam as culturas Clã e Adhocracia como as predominantes na organização. Na cultura de Mercado, há uma representatividade predominante da faixa etária mais nova, de 21 a 30 anos.

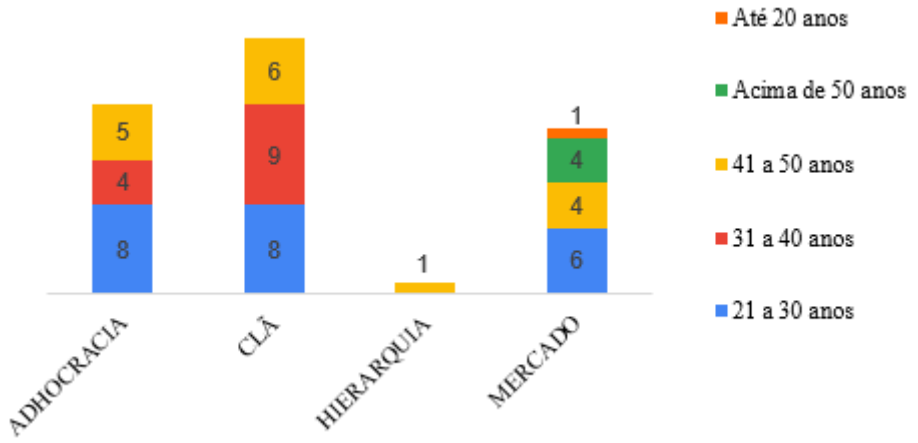

Gráfico 9 - Tipo de cultura individual X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado com a área na empresa, como destacado no gráfico 10, observa-se que a grande maioria dos colaboradores que observam a cultura de Clã como predominante são do departamento de Recursos Humanos. Esse ponto pode ser explicado pelo fato de que, em geral, pessoas que trabalham com recursos humanos estão frequentemente em contato direto com outras pessoas, fortalecendo assim uma visão mais humana e de equipe da organização.

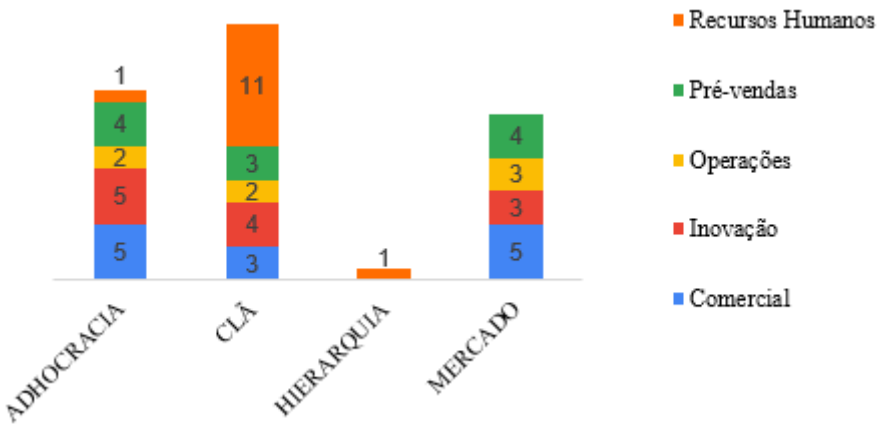

Gráfico 10 - Tipo de cultura individual X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado com o grau de formação, como destacado no gráfico 11, observa-se que os colaboradores com ensino superior completo, em maioria, observam as culturas Clã e Adhocracia como predominantes na organização.

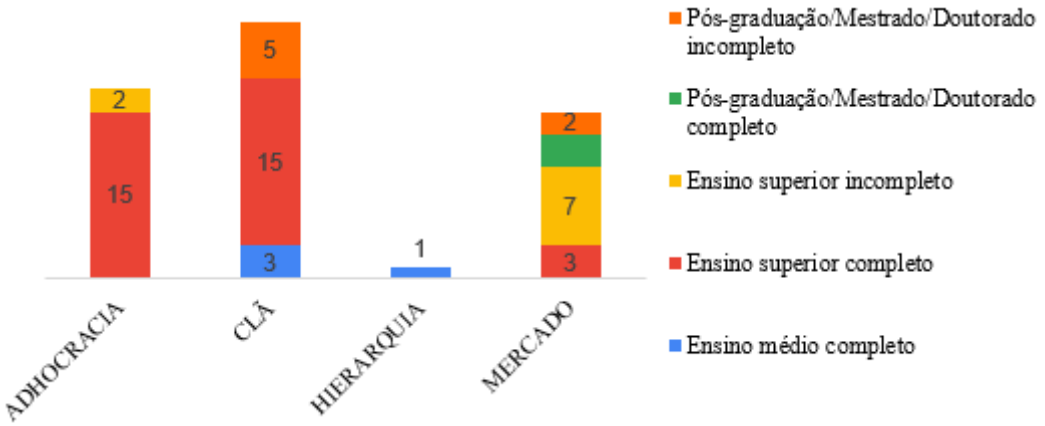

Gráfico 11 - Tipo de cultura individual X Grau de ensino. Fonte: o autor

Na seção sobre cultura de inovação, na pergunta “Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa?” 59% dos respondentes avaliaram como “Alta”, 27% como “Razoável”, 11% como “Muito alta” e 3% como “Baixa”, como está descrito no gráfico 12.

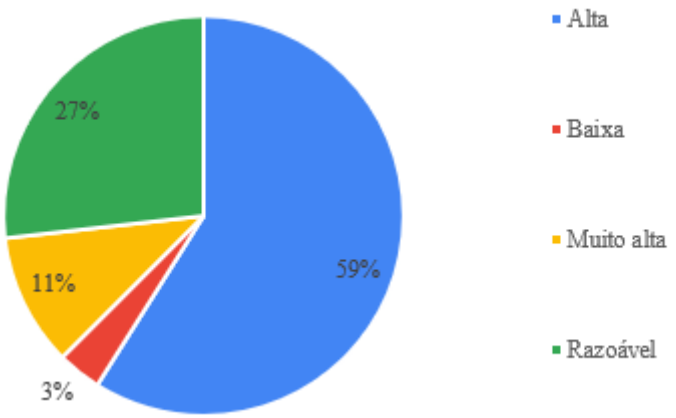

Gráfico 12 - Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação de estratégias claras de inovação com a área na empresa, constata-se que os profissionais de Recursos Humanos e Comercial em maioria avaliaram o critério como "Alta", como é descrito no gráfico 13.

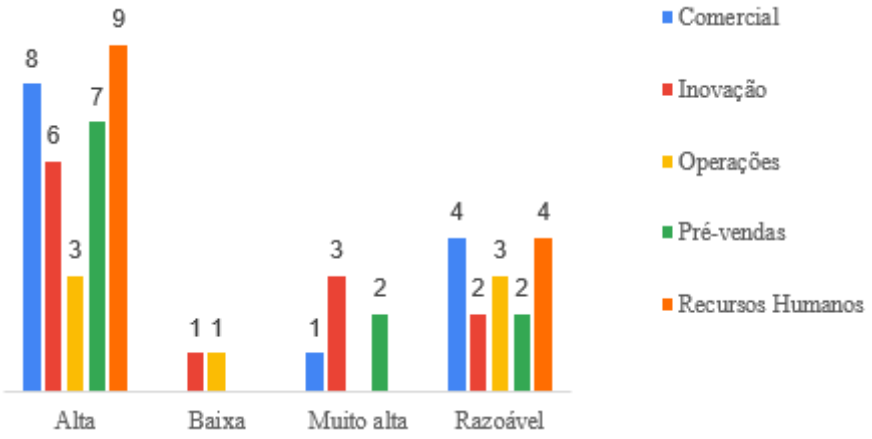

Gráfico 13 - Existência de estratégias claras de inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação de estratégias claras de inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com menor tempo de empresa, 1 a 3 anos, em sua maioria avaliaram o critério com a resposta "Alta", enquanto colaboradores com um tempo maior de empresa, 3 a 5 anos, em sua maioria avaliaram o critério como "Razoável", como está descrito no gráfico 14.

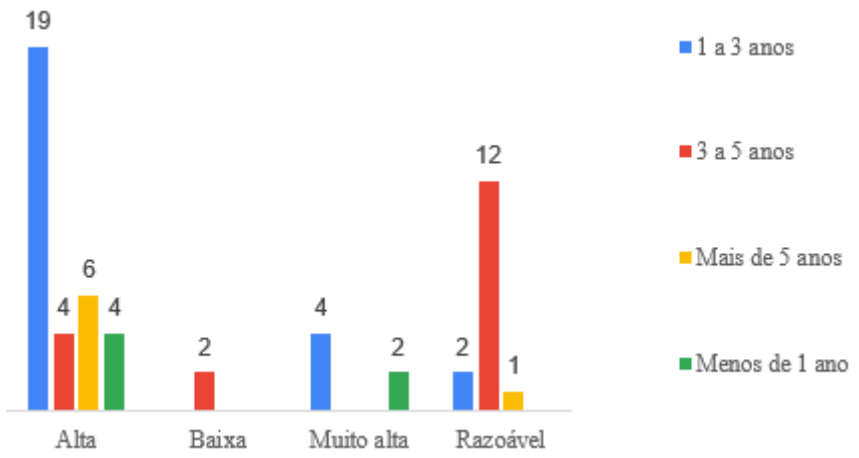

Gráfico 14 - Existência de estratégias claras de inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação de estratégias claras de inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 30 anos e 41 a 50 anos, em sua maioria avaliaram o critério com a resposta “Alta”, conforme descrito no gráfico 15.

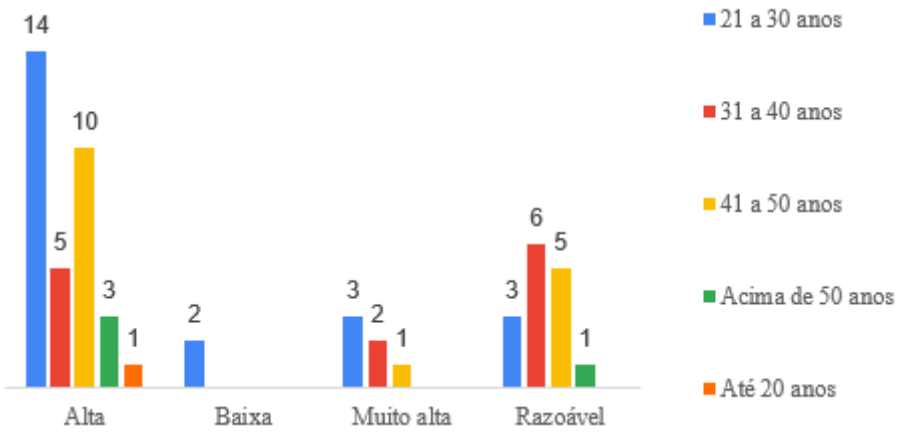

Gráfico 15 - Existência de estratégias claras de inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação de estratégias claras de inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo dividem opiniões entre as respostas “Alta” e “Razoável”, conforme descrito no gráfico 16.

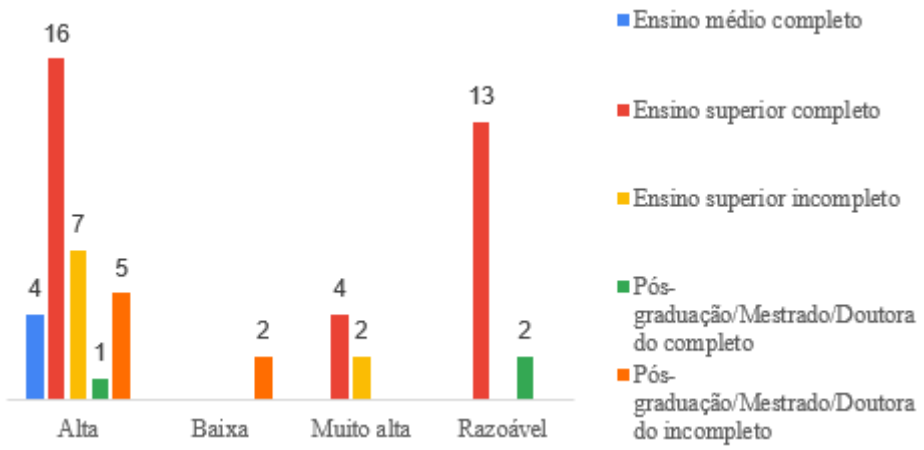

Gráfico 16 - Existência de estratégias claras de inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação?" 59% dos respondentes avaliaram como "Alto", 20% como "Muito alto", 11% como "Razoável", 7% como "Baixo" e 3% como "Não há", como está descrito no gráfico 17.

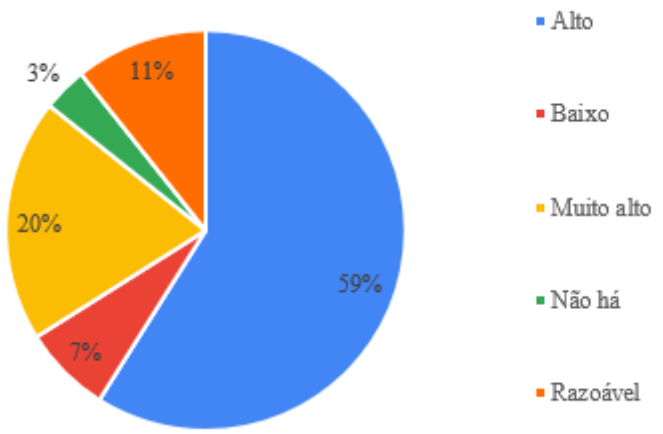

Gráfico 17 - Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do estímulo da alta liderança para ações de inovação com a área na empresa, constata-se que os profissionais do Comercial, de Inovação e de Pré-vendas em sua maioria avaliaram o critério como "Alto", como é descrito no gráfico 18. Os profissionais de Recursos Humanos dividiram-se nos extremos "Muito alto", "Alto" e "Baixo".

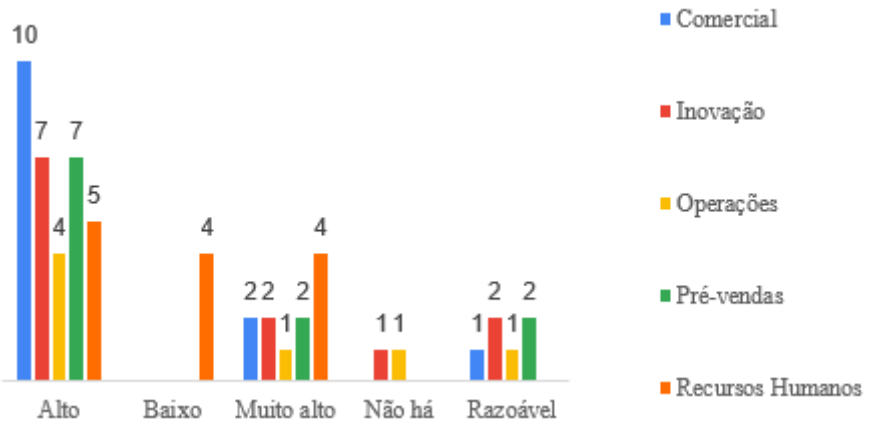

Gráfico 18 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do estímulo da alta liderança para ações de inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com menor tempo de empresa, 1 a 3 anos, em sua maioria avaliaram o critério com a resposta “Alto”, sentindo-se mais estimulados, como está descrito no gráfico 19.

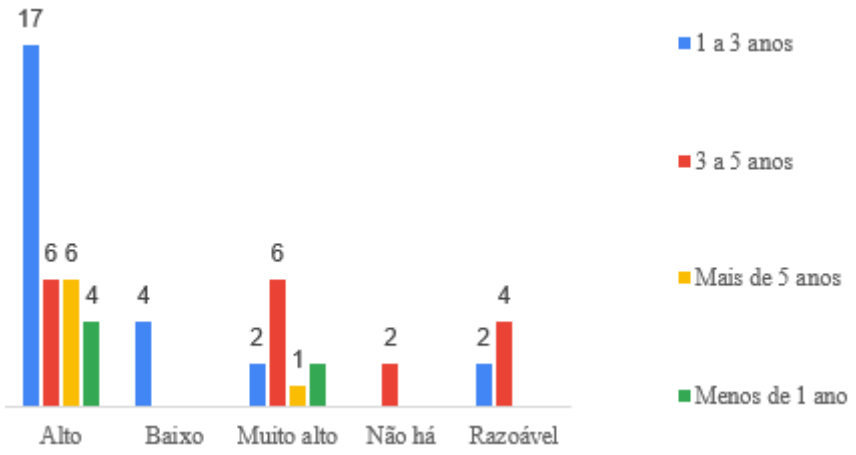

Gráfico 19 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do estímulo da alta liderança para ações de inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 30 anos e 41 a 50 anos, em sua maioria avaliaram o critério com a resposta “Alto”, conforme descrito no gráfico 20.

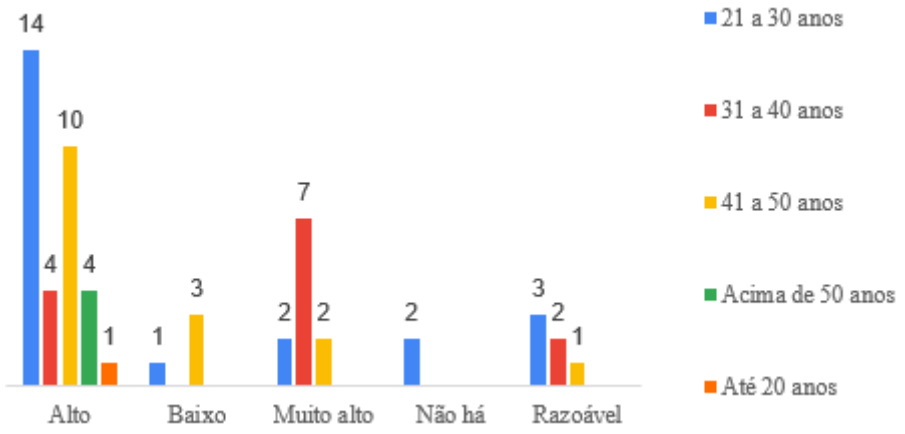

Gráfico 20 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do estímulo da alta liderança para ações de inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo avaliaram o critério como "Alto" e "Muito alto", conforme descrito no gráfico 21. Além disso, todos com pós-graduação também avaliaram o critério como "Alto".

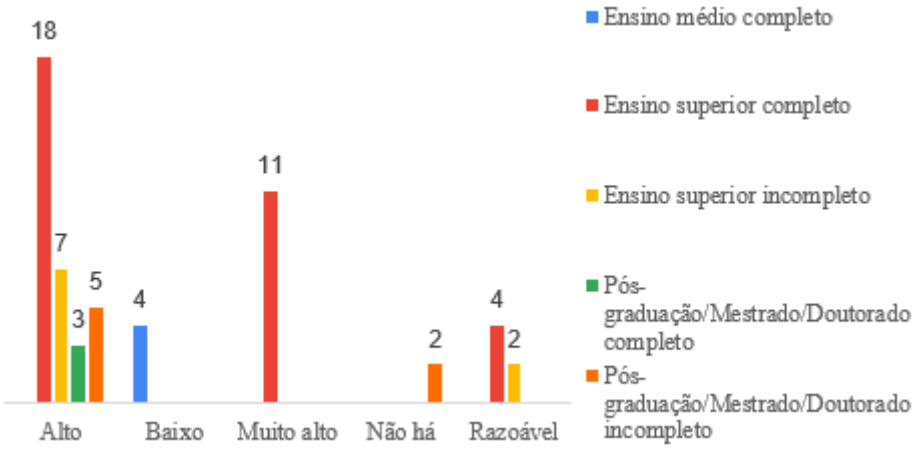

Gráfico 21 - Estímulo da alta liderança para ações de inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia a valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação?" 50% dos respondentes avaliaram como "Alta", 27% como "Razoável", 14% como "Baixa" e 9% como "Muito alta", como é descrito no gráfico 22.

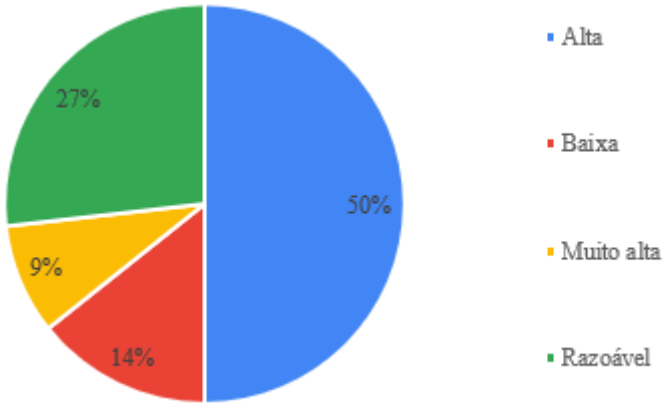

Gráfico 22 - Como você avalia a valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da valorização interna de ações de inovação com a área na empresa, constata-se que os profissionais de Recursos Humanos e do Comercial são os que mais se sentem valorizados ao tomar iniciativas individuais para inovar, avaliando o critério como "Alto", como é descrito no gráfico 23.

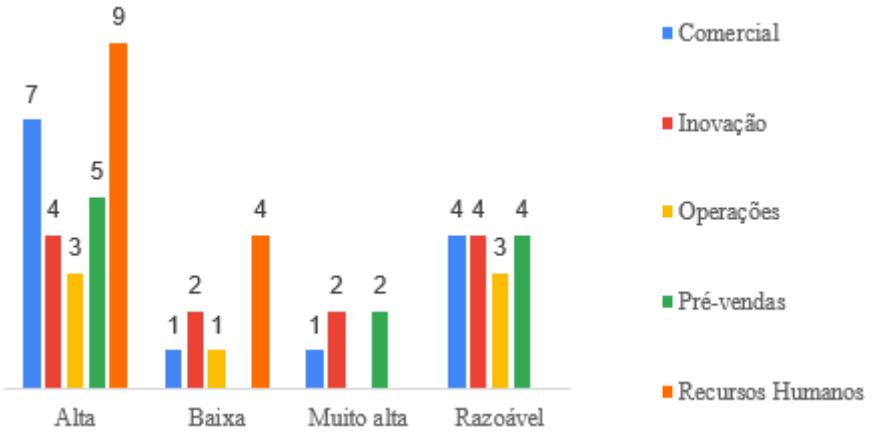

Gráfico 23 - Valorização interna de ações de inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a percepção de valorização interna de ações de inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com menor tempo de empresa, 1 a 3 anos, em sua maioria avaliaram o critério com a resposta "Alta", sentindo-se mais valorizados, como está descrito no gráfico 24. Por outro lado, a maior parte dos colaboradores na faixa de 3 a 5 anos na empresa, em maioria avaliaram o critério como "Razoável".

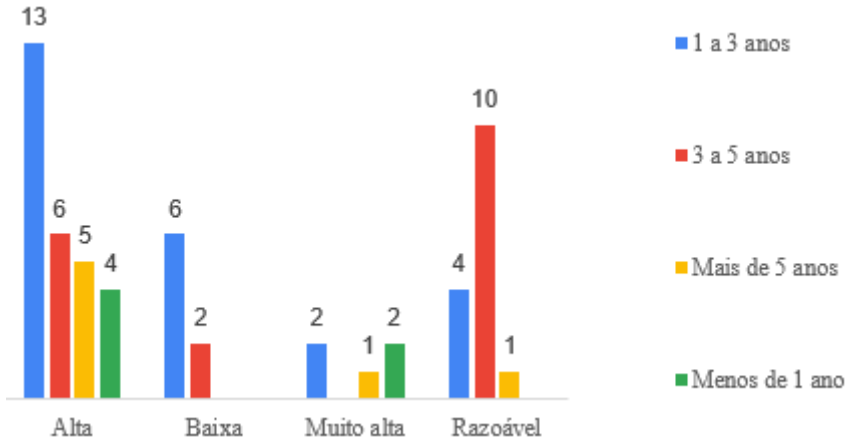

Gráfico 24 - Valorização interna de ações de inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação valorização interna de ações de inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 40 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta “Alto”, conforme descrito no gráfico 25.

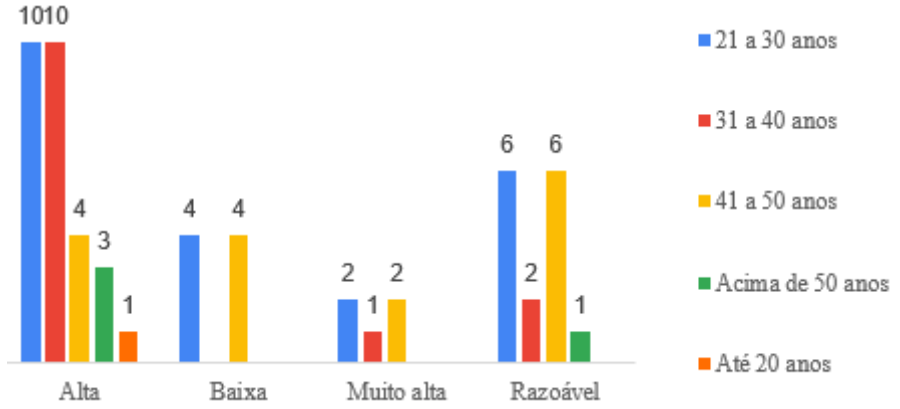

Gráfico 25 - Valorização interna de ações de inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação valorização interna de ações de inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo, em sua maioria, avaliaram o critério como “Alto”, conforme descrito no gráfico 26. Os respondentes com qualificação somente até o ensino médio e com maior grau de escolaridade, pós-graduação incompleta/completa, direcionaram suas respostas para os critérios “Baixa” e “Razoável”.

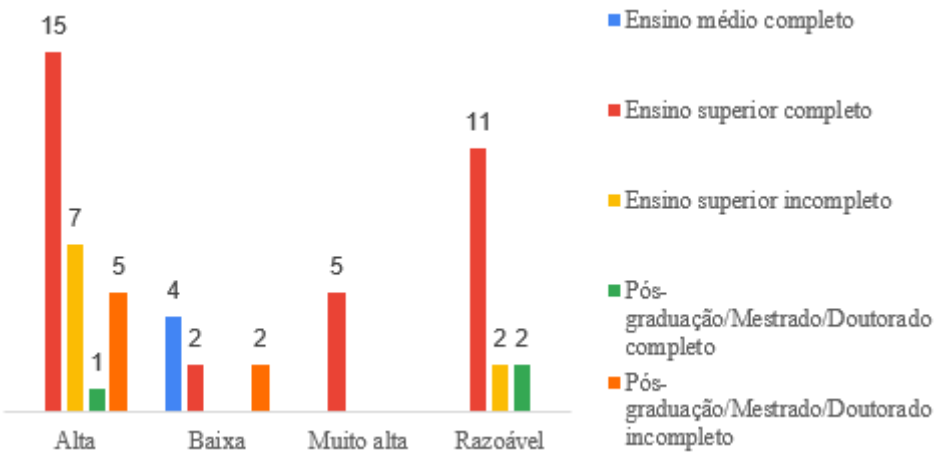

Gráfico 26 - Valorização interna de ações de inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação?" 64% dos respondentes avaliaram como "Alta", 18% como "Razoável", 7% como "Muito alta", 7% como "Baixa" e 4% como "Não há", como é descrito no gráfico 27.

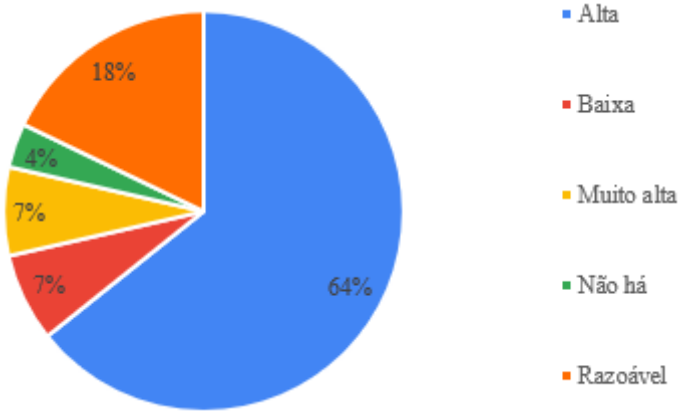

Gráfico 27 - Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de questões relacionadas à inovação com a área na empresa, constata-se que todas as áreas, em maioria, avaliaram o critério como "Alta", como é descrito no gráfico 28.

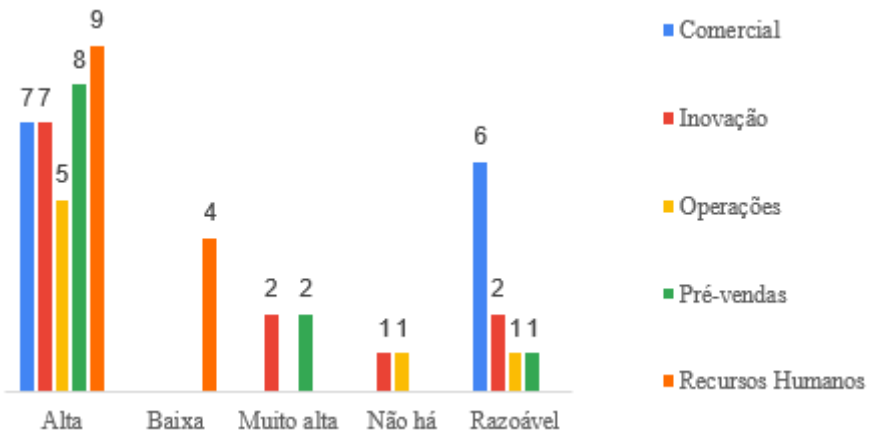

Gráfico 28 - Existência de questões relacionadas à inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de questões relacionadas à inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com tempo de empresa de 1 a 3 anos e de 3 a 5 anos, em maioria, avaliaram o critério com a resposta "Alta", como está descrito no gráfico 29. Por outro lado, os colaboradores com mais de 5 anos na empresa, em maioria, avaliaram o critério como "Razoável".

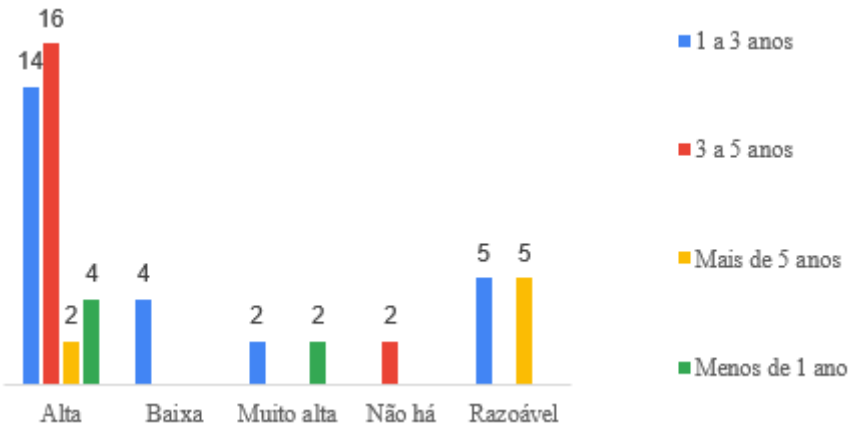

Gráfico 29 - Existência de questões relacionadas à inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de questões relacionadas à inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 50 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta "Alta", conforme descrito no gráfico 30. Por outro lado, todos os colaboradores com idade acima de 50 anos avaliaram o critério com a resposta "Razoável".

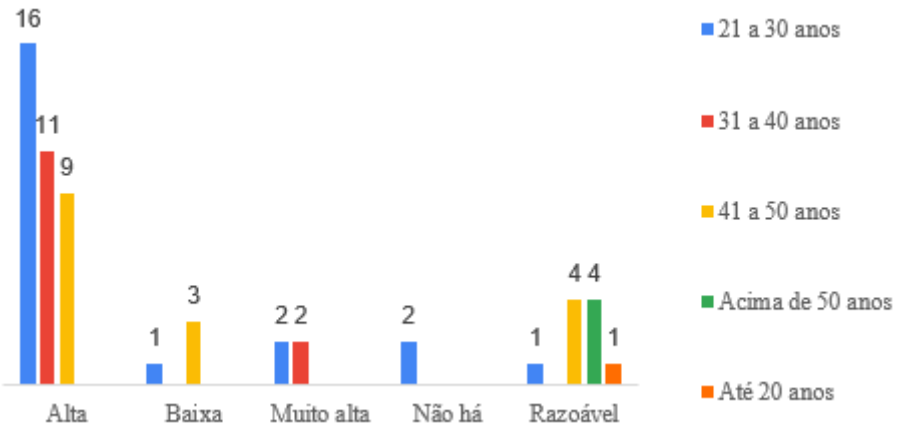

Gráfico 30 - Existência de questões relacionadas à inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de questões relacionadas à inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta "Alta", conforme descrito no gráfico 31. Os respondentes com maior grau de formação, Pós-graduação completa e incompleta, e os respondentes com ensino médio completo, por sua vez, avaliaram os critérios como "Razoável", Baixa" ou "Não há", o que sugere uma possível divergência da compreensão dos conceitos e abrangência da inovação de acordo com a escolaridade dos colaboradores.

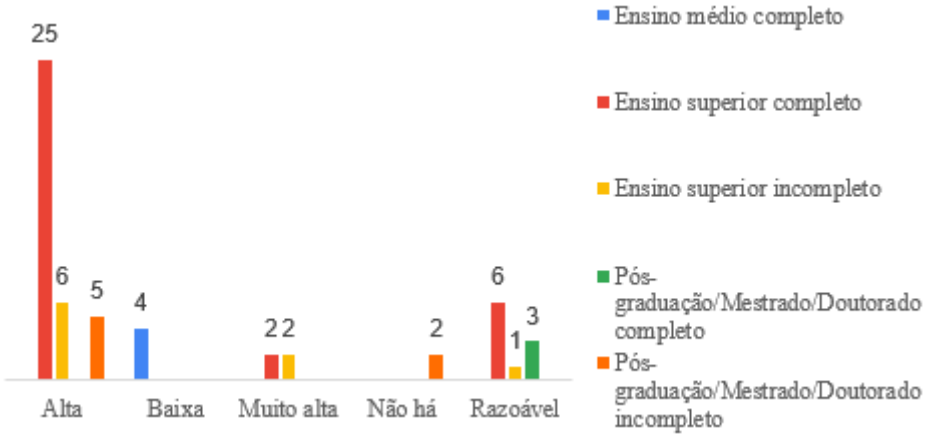

Gráfico 31 - Existência de questões relacionadas à inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação?" 39% dos respondentes avaliaram como "Alto", 36% como "Razoável", 21% como "Baixo" e 4% como "Muito alto", como é descrito no gráfico 32.

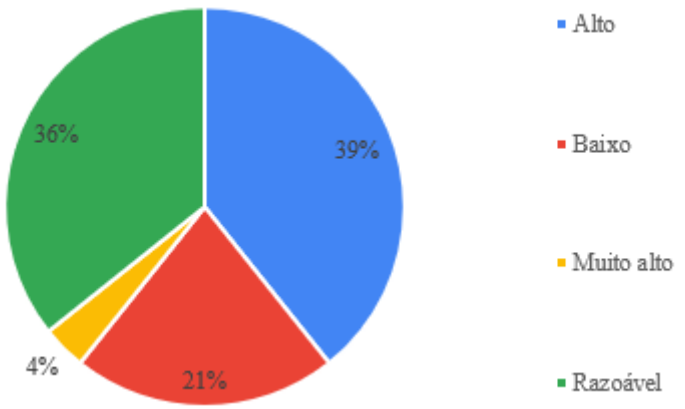

Gráfico 32 - Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação com a área na empresa, constata-se que os colaboradores do Comercial, em maioria, avaliaram o critério como "Razoável", como é descrito no gráfico 33.

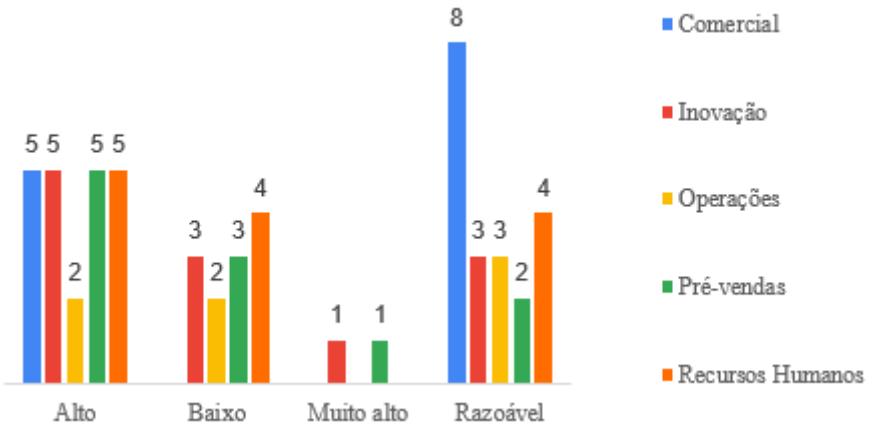

Gráfico 33 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com tempo de empresa de 1 a 3 anos apresentaram diferentes opiniões, variando suas respostas entre "Alto", "Baixo" e "Razoável". A maioria dos indivíduos na faixa de 3 a 5 anos avaliou o critério com a resposta "Razoável", como está descrito no gráfico 34.

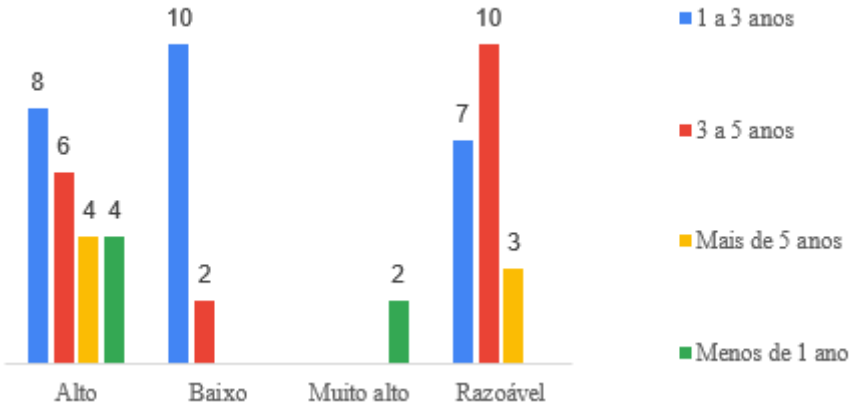

Gráfico 34 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 41 e 50 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta "Razoável", conforme descrito no gráfico 35. Já os indivíduos na faixa etária de 21 a 30 anos, em maioria, avaliaram o critério como "Alto" ou "Muito alto".

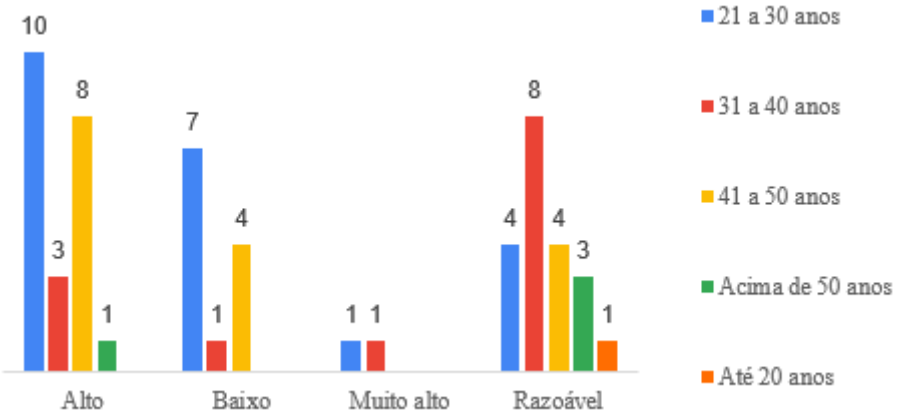

Gráfico 35 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação do envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo se dividiram entre os critérios "Alto" e "Razoável", conforme descrito no gráfico 36.

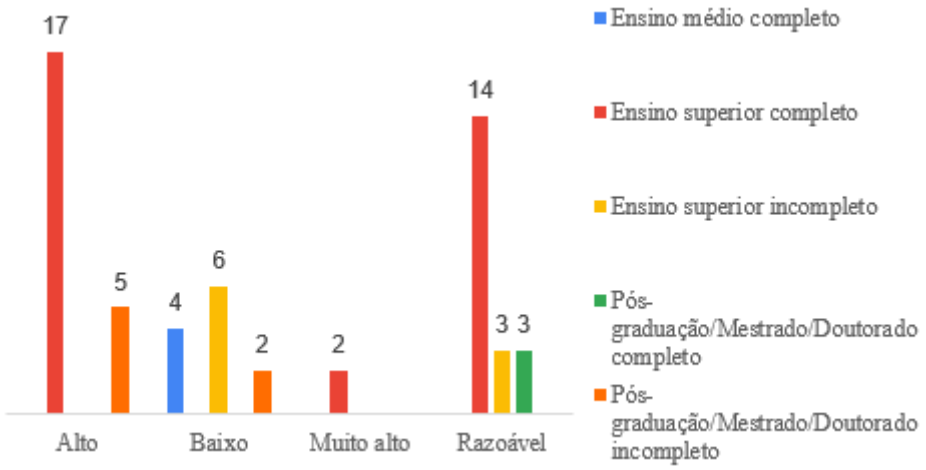

Gráfico 36 - Envolvimento dos indivíduos em atividades de inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com os clientes?", 70% dos respondentes avaliaram como "Alta", 16% como "Razoável", 11% como "Baixa" e 3% como "Muito alta", como é descrito no gráfico 37.

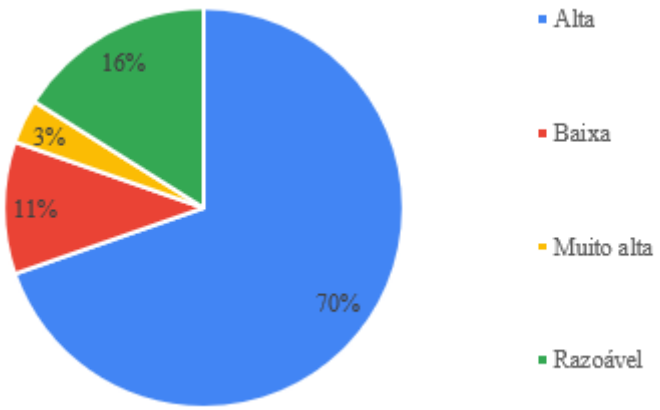

Gráfico 37 - Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com os clientes. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da capacidade de implementação de inovações nos clientes com a área na empresa, todas as áreas, em maioria, avaliaram o critério como "Alta", como é descrito no gráfico 38.

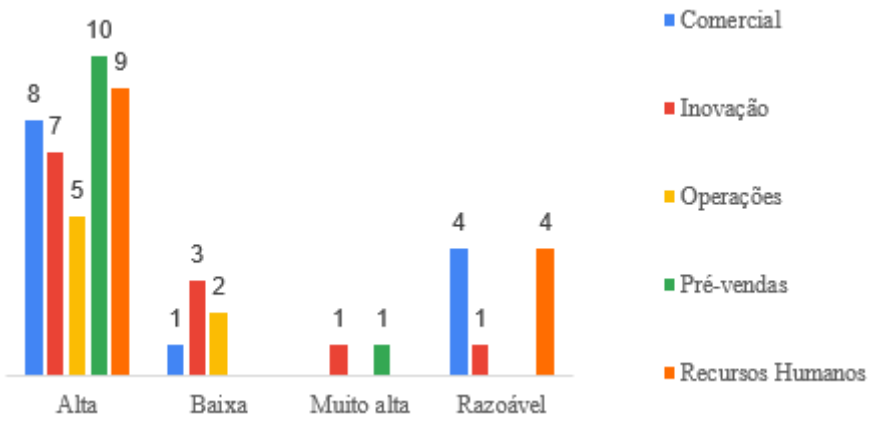

Gráfico 38 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da capacidade de implementação de inovações nos clientes com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com tempo de empresa de 1 a 3 anos e de 3 a 5 anos, em maioria, avaliaram o critério como "Alta", como está descrito no gráfico 39. Os respondentes com mais de 5 anos na empresa se dividiram entre os critérios "Alta" e "Razoável".

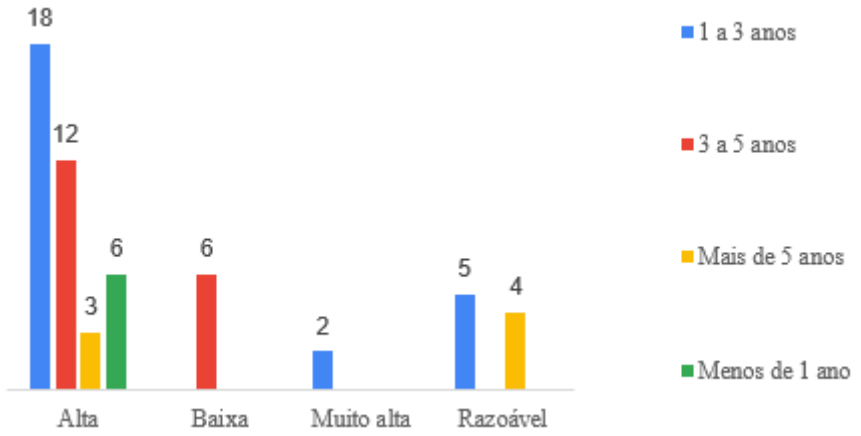

Gráfico 39 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da capacidade de implementação de inovações nos clientes com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 50 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta "Alta", conforme descrito no gráfico 40. Já os indivíduos acima de 50 anos avaliaram o critério como "Razoável".

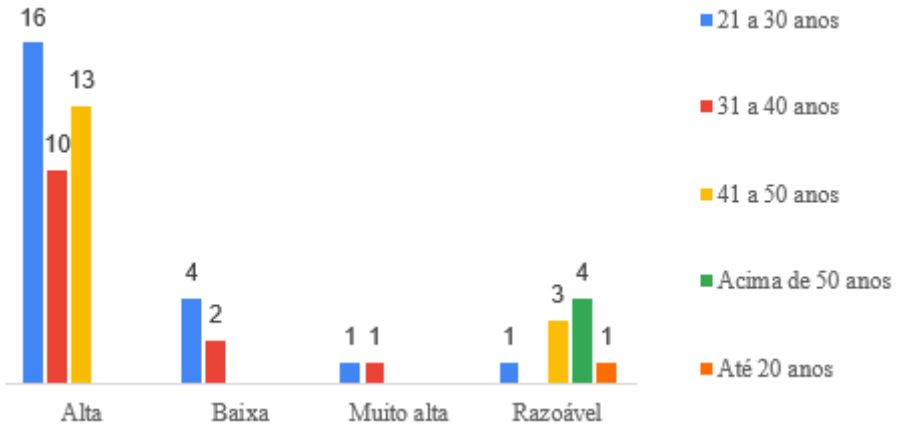

Gráfico 40 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da capacidade de implementação de inovações nos clientes com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo, em maioria, avaliaram o critério como "Alta", conforme descrito no gráfico 41.

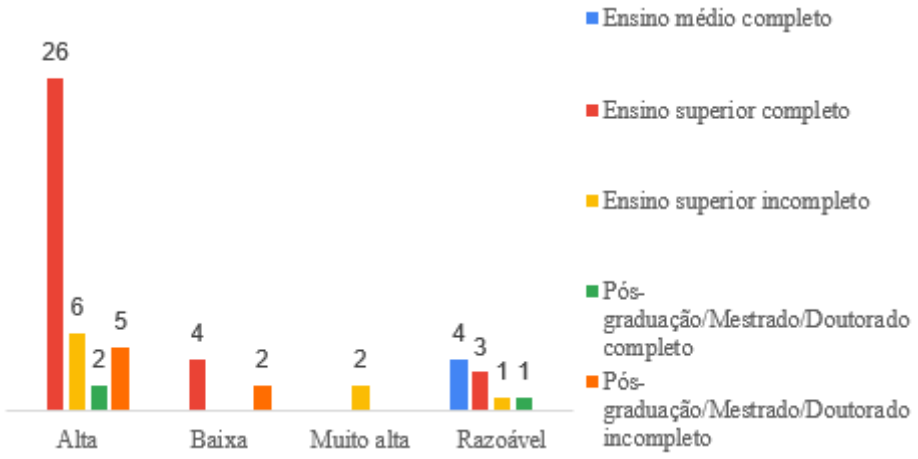

Gráfico 41 - Capacidade de implementação de inovações nos clientes X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente?", 57% dos respondentes avaliaram como "Alta", 23% como "Razoável", 9% como "Muito alta", 7% como "Baixa" e 4% como "Não há", como é descrito no gráfico 42.

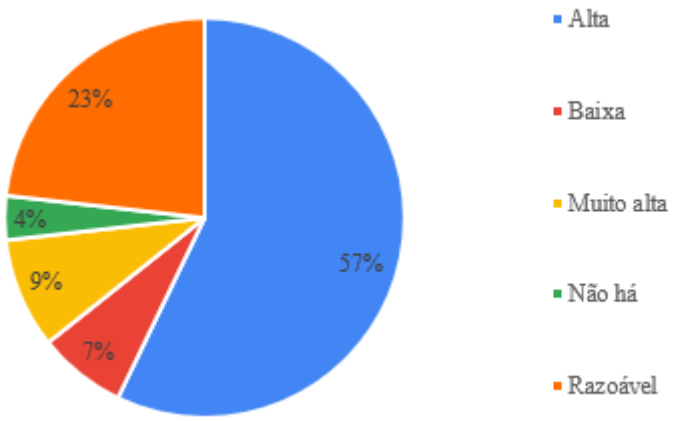

Gráfico 42 - Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da percepção dos resultados das inovações internamente com a área na empresa, todas as áreas, em maioria, avaliaram o critério como "Alta" ou "Muito alta", como é descrito no gráfico 43.

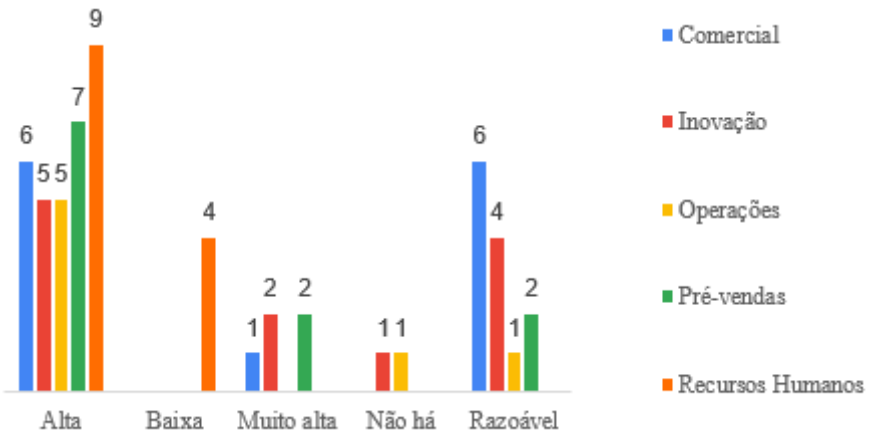

Gráfico 43 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da percepção dos resultados das inovações internamente com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com tempo de empresa de mais de 5 anos, em maioria, avaliaram o critério como "Razoável", o que sugere que após um maior tempo na empresa, a visão crítica sobre inovações seja maior. As demais faixas etárias, em maioria, avaliaram o critério como "Alta", como está descrito no gráfico 44.

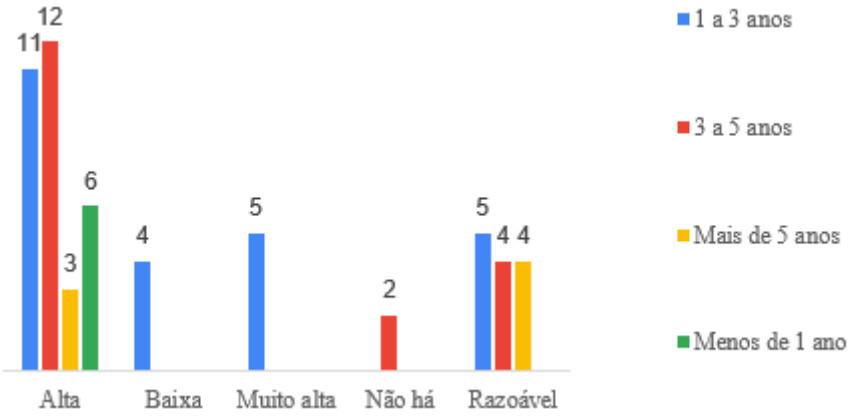

Gráfico 44 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da percepção dos resultados das inovações internamente com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 50 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta “Alta”, conforme descrito no gráfico 45. Já os indivíduos acima de 50 anos avaliaram o critério como “Razoável”.

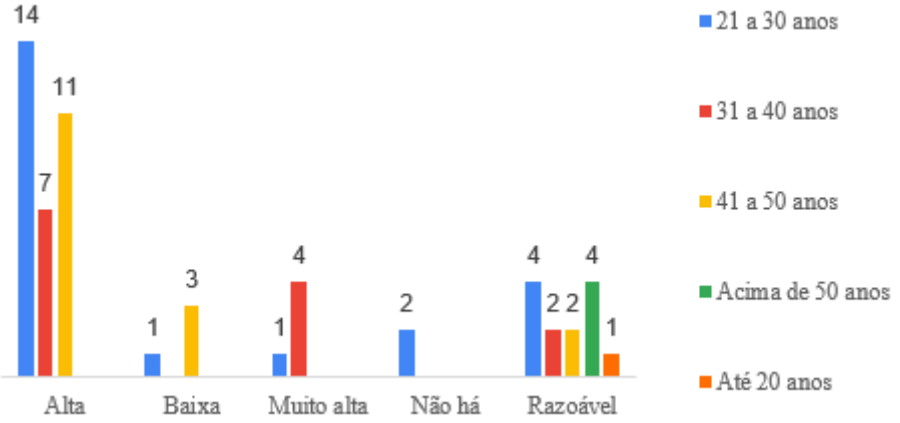

Gráfico 45 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da percepção dos resultados das inovações internamente com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo, em maioria, avaliaram o critério como “Alta”, conforme descrito no gráfico 46. Todos os colaboradores com ensino médio completo avaliaram o critério como “Baixa”, o que sugere que funcionários com funções mais operacionais, menos ligados às estratégias, não são impactados pela inovação.

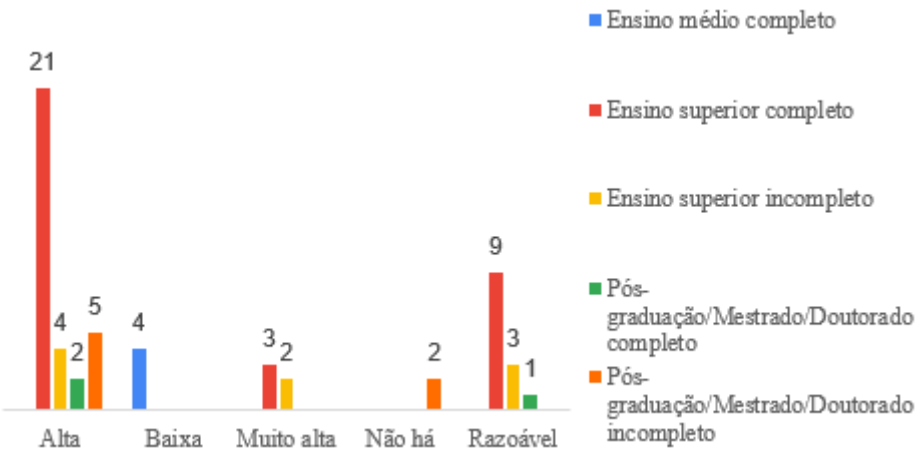

Gráfico 46 - Percepção dos resultados das inovações internamente X Grau de formação. Fonte: o autor

Na pergunta "Como você avalia a existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação?", 48% dos respondentes avaliaram como "Alta", 45% como "Razoável", 4% como "Não há" e 3% como "Muito alta", como é descrito no gráfico 47.

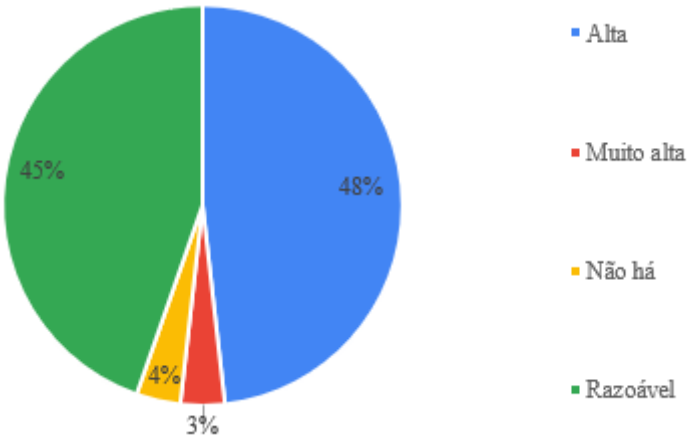

Gráfico 47- Como você avalia a existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação com a área na empresa, os indivíduos do Comercial e de Recursos Humanos, em maioria, avaliaram o critério como "Razoável", como é descrito no gráfico 48. Os indivíduos de Pré-vendas e de Inovação, por sua vez, avaliaram, em maioria, o critério como "Alta".

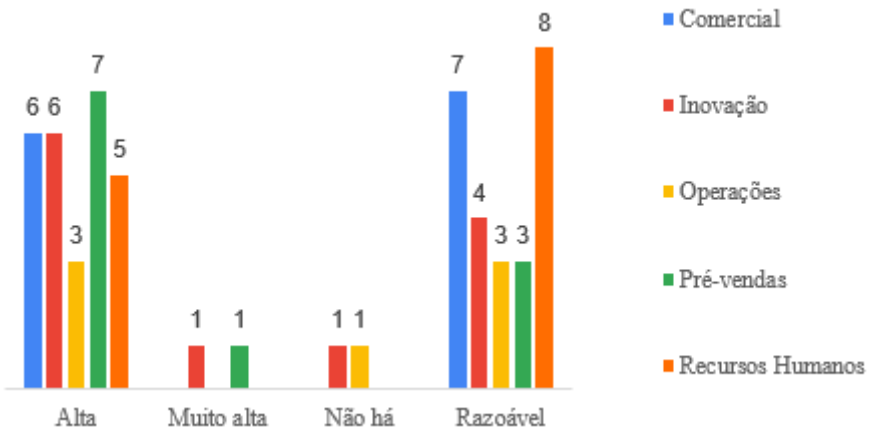

Gráfico 48- Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Área na empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação com o tempo de empresa, constata-se que colaboradores com tempo de empresa de menos de 1 ano a 3 anos, em maioria, avaliaram o critério como "Alta". As demais faixas etárias, em maioria, avaliaram o critério como "Razoável", como está descrito no gráfico 49.

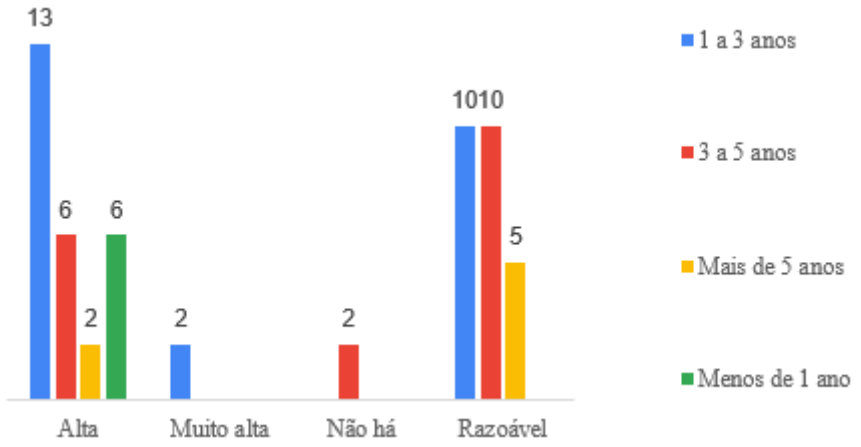

Gráfico 49 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Tempo de empresa. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação com a faixa etária, constata-se que colaboradores com idade entre 21 e 30 anos, em sua maioria, avaliaram o critério com a resposta "Alta", conforme descrito no gráfico 50. Já os indivíduos de 31 a 40 anos e acima de 50 anos, em maioria, avaliaram o critério como

“Razoável”, enquanto a faixa etária de 41 a 50 anos dividiu-se entre os critérios “Alta” e “Razoável”.

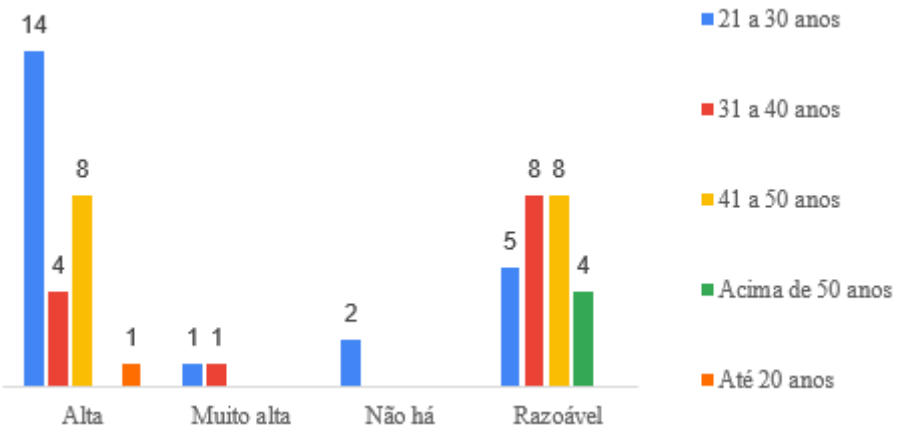

Gráfico 50 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Faixa etária. Fonte: o autor

Ao cruzar a avaliação da existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação com o grau de formação, constata-se que colaboradores com ensino superior completo dividiram-se entre os critérios como “Alta” e “Razoável”, conforme descrito no gráfico 51.

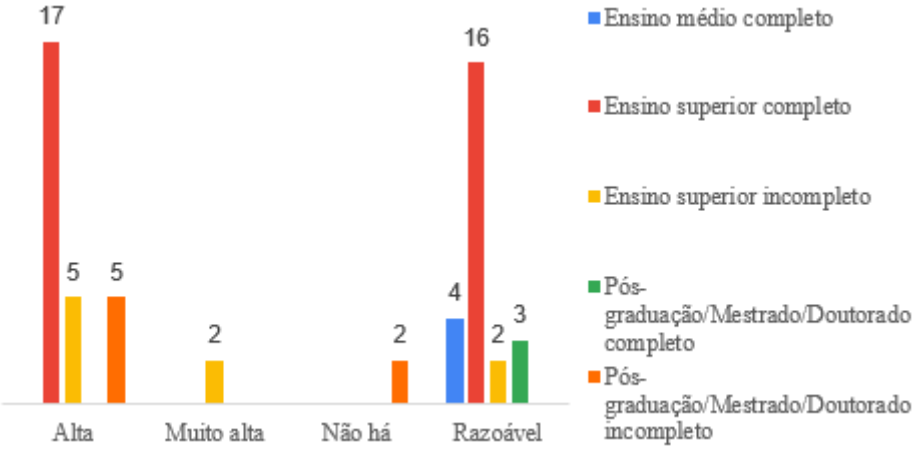

Gráfico 51 - Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação X Grau de formação. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da existência de estratégias claras de inovação, observa-se que os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização dividiram-se entre os critérios “Alta”, “Razoável” e “Muito Alta”; os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais

presente na organização, em maioria, apontaram o critério como “Alta”, assim como os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como “Alta”, como é descrito no gráfico 52.

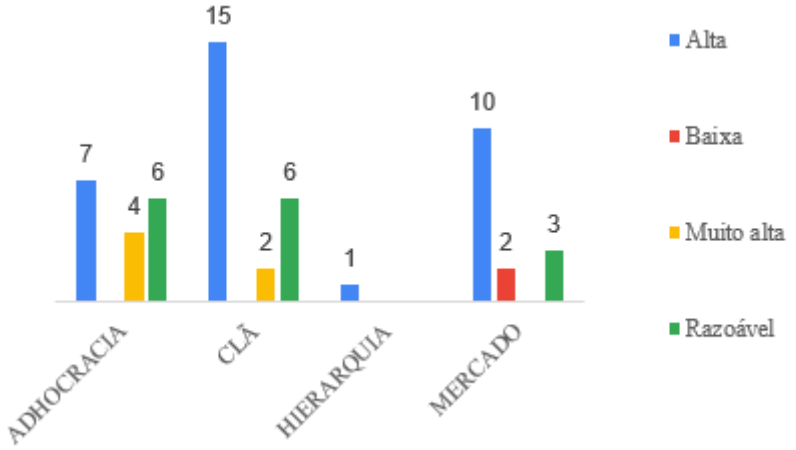

Gráfico 52 - Tipo de cultura individual X Existência de estratégias claras de inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação do estímulo da alta liderança para ações de inovação, observa-se que todos os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização apontaram o critério como “Alto”; os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como “Muito Alto” e “Alto”; e os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente, em maioria, apontaram o critério como “Alto”; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como “Baixo”, como é descrito no gráfico 53.

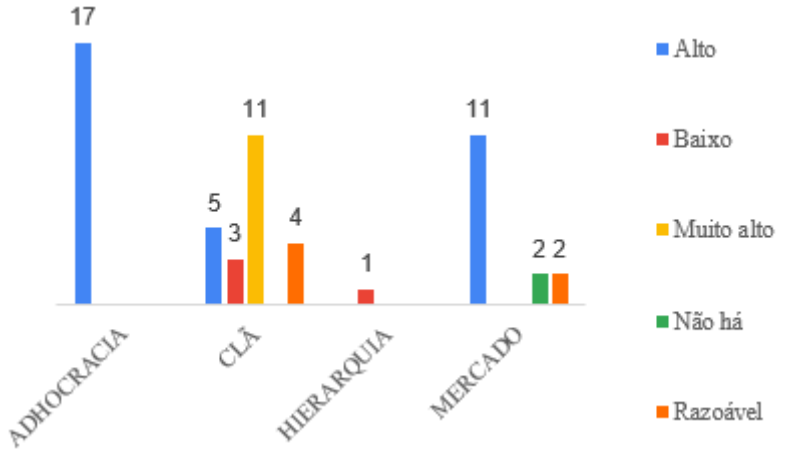

Gráfico 53 - Tipo de cultura individual X Estímulo da alta liderança para ações de inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação, observa-se que todos os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização apontaram o critério como “Alta”; os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como “Muito Alta” e “Alta”; os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente, em maioria, apontaram o critério como “Alta”; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como “Baixa”, como é descrito no gráfico 54.

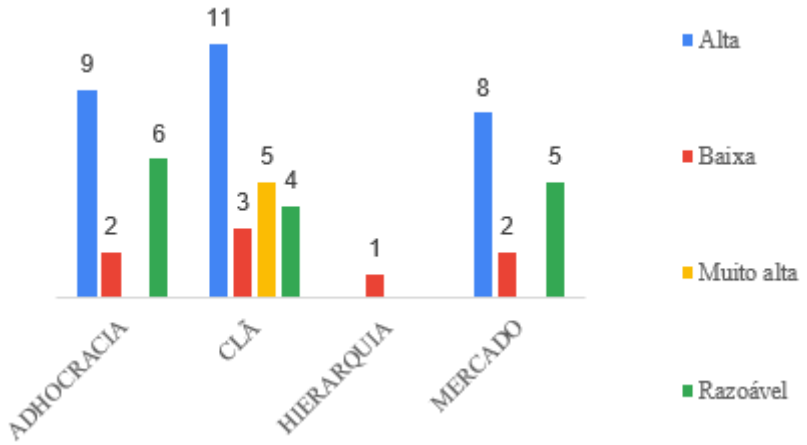

Gráfico 54 - Tipo de cultura individual X Valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação.

Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da existência de discussões relacionadas à inovação, observa-se que todos os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização apontaram o critério como “Alta”; os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como “Alta”; os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente dividiram-se e apontaram os critérios como “Razoável”, “Alta” e “Não há”; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como “Baixa”, como é descrito no gráfico 55.

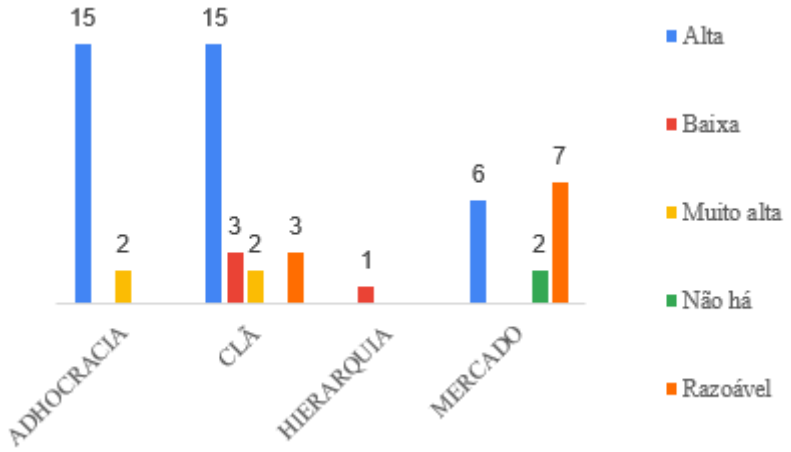

Gráfico 55 - Tipo de cultura individual X Existência de discussões relacionadas à inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação do envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação, observa-se que os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como "Alto"; os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização dividiram-se, apontando os critérios como "Razoável" e "Alto" com o maior número de respostas (10 e 8, respectivamente); os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente dividiram-se e apontaram os critérios como "Razoável" e "Baixo" com o maior número de respostas (8 e 6, respectivamente); o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como "Baixo", como é descrito no gráfico 56.

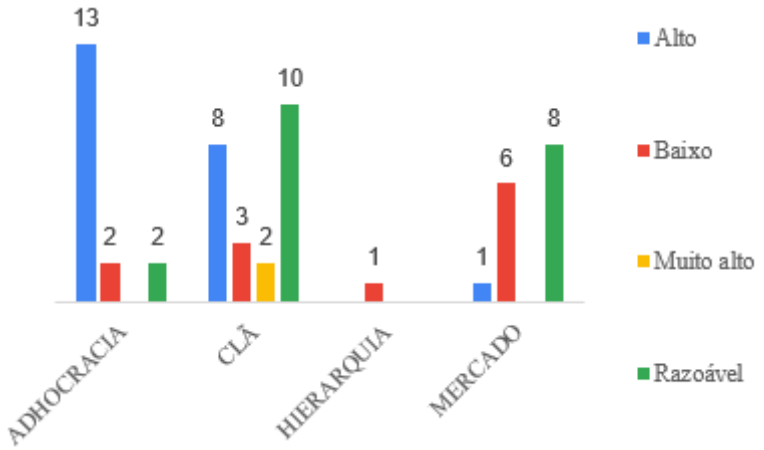

Gráfico 56 - Tipo de cultura individual X Envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da capacidade da empresa de implementar inovações nos clientes, observa-se que os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como "Alta", assim como os respondentes que identificaram as culturas de Clã e de Mercado como as mais presentes na organização; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como "Razoável", como é descrito no gráfico 57.

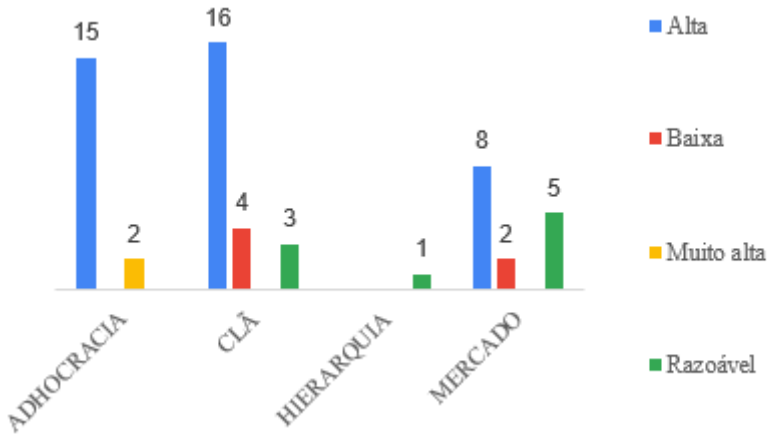

Gráfico 57 - Tipo de cultura individual X Capacidade da empresa de implementar inovações nos clientes. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da percepção dos resultados das inovações internamente, observa-se que os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como "Alta", assim como os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização; os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente dividiram-se e apontaram os critérios como "Razoável" e "Alta" com o maior número de respostas (7 e 6, respectivamente); o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como "Baixa", como é descrito no gráfico 58.

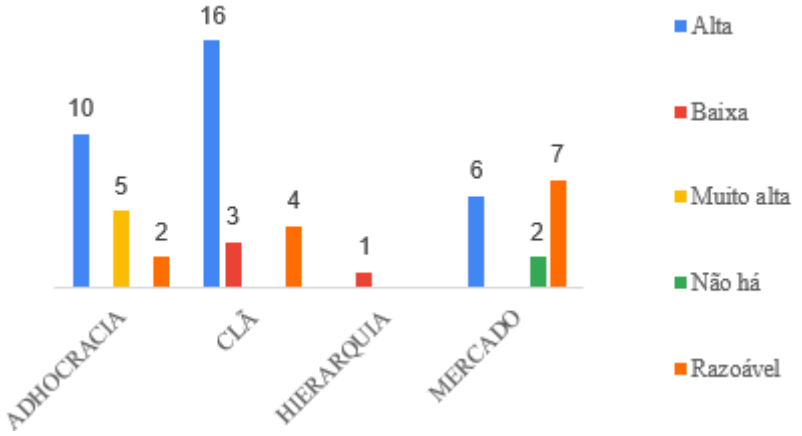

Gráfico 58 - Tipo de cultura individual X Percepção dos resultados das inovações internamente. Fonte: o autor

Ao cruzar o tipo de cultura observado por colaborador com a avaliação da existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação, observa-se que os respondentes que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente na organização, em maioria, apontaram o critério como "Alta", os respondentes que identificaram a cultura de Clã como a mais presente na organização, por sua vez, apontaram, em maioria, o critério como "Razoável", assim como os respondentes que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente; o único respondente que identificou a cultura mais presente como a de Hierarquia apontou o critério como "Razoável", como é descrito no gráfico 59.

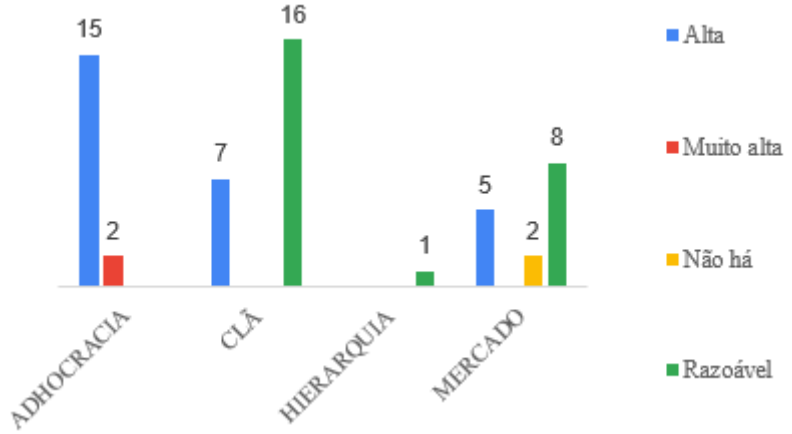

Gráfico 59 - Tipo de cultura individual X Existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação. Fonte: o autor

Para avaliar a relação entre os critérios de cultura de inovação e de cultura organizacional, foi construído um quadro relacionando a quantidade de respostas de cada uma das opções de resposta do questionário, ou seja, a quantidade de respostas com as notas de 1 a

4 para os critérios do OCAI nas linhas e a quantidade de respostas “Não há”, “Muito Baixo(a)”, “Baixo(a)”, “Razoável”, “Alto(a)” e “Muito Alto(a)” para as perguntas sobre cultura de inovação. Posteriormente, foi estabelecida a razão quantidade de respostas para o critério de cultura de inovação sobre a quantidade de respostas para o critério de cultura organizacional, definindo assim uma matriz de dimensões de 48 linhas por 96 colunas. Com esses cruzamentos, foi possível identificar quais os critérios de cultura organizacional mais relacionavam-se com os critérios de cultura de inovação, por meio da seleção do top 5 critérios com maior número de respostas para cada um dos dois tipos de cultura (organizacional e de inovação). O quadro 4 destaca os 5 critérios de cultura organizacional e os 5 critérios de cultura de inovação, bem como as respectivas quantidades de respostas e razões.

Quadro 4 - Critérios de cultura organizacional x Critérios de cultura de inovação.

		CRITÉRIO DE CULTURA DE INOVAÇÃO	Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa?	Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação?	Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação?	Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com clientes?	Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente?
		RESPOSTA	Alta	Alto	Alta	Alta	Alta
CRITÉRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	RESPOSTA	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	33	33	36	39	32
Adhocracia - [A organização é muito dinâmica e empreendedora.]	4 - Concordo totalmente	36	33/36	33/36	36/36	39/36	32/36
Mercado - [A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho.]	4 - Concordo totalmente	42	33/42	33/42	36/42	39/42	32/42
Clã - [Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.]	3 - Concordo parcialmente	36	33/36	33/36	36/36	39/36	32/36
Clã - [O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.]	3 - Concordo parcialmente	34	33/34	33/34	36/34	39/34	32/34
Clã - [Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação;]	4 - Concordo totalmente	36	33/36	33/36	36/36	39/36	32/36

Fonte: o autor

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Avaliando as respostas obtidas, o diagnóstico OCAI corroborou o tipo de cultura predominante na empresa como Adhocracia, a cultura que, de acordo com Cameron e Quinn (2011), é a que possui elementos de uma empresa mais inovadora. Contudo, o diagnóstico apontou forte presença das culturas Clã e Mercado, conforme foi apresentado no gráfico 6, culturas que, na teoria, priorizam um forte espírito de equipe e foco em resultados, respectivamente.

Na seção de avaliação da cultura de inovação na organização, 7 das 8 perguntas tiveram os critérios avaliados em maioria, ou seja, mais de 50%, pelos respondentes como Alto(a) / Muito Alto(a), corroborando que a perspectiva dos colaboradores também aponta a empresa com um ambiente propício para a inovação. A única pergunta que não obteve maioria dos respondentes apontando o critério como Alto / Muito Alto, "Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação", obteve uma alta taxa de respostas como "Razoável", indicando que, em parte, os colaboradores observam atividades de inovação mais externamente a sua rotina de trabalho do que presente em suas tarefas diárias.

Observando os cruzamentos entre o tipo de OCAI individual observado com as perguntas sobre cultura de inovação (gráficos 52 a 59), em todas as 8 perguntas os indivíduos que identificaram a cultura de Adhocracia como a mais presente apontaram os critérios de cultura de inovação, em maioria, como Alto(a) / Muito Alto(a), em 3 casos ainda com 100% desses respondentes apontando o critério como Alto(a) / Muito Alto(a) (gráficos 53, 55 e 57).

Nesses mesmos cruzamentos, os indivíduos que identificaram a cultura de Clã como a mais presente apontaram os critérios de cultura de inovação como Alto(a) / Muito Alto(a), em maioria, em 6 das 8 perguntas. Por sua vez, os indivíduos que identificaram a cultura de Mercado como a mais presente em 4 das 8 perguntas. O único respondente que apontou a cultura de Hierarquia como a mais presente, somente em 1 de 8 perguntas classificou o critério de cultura de inovação como Alta, nas outras perguntas alternando suas respostas entre Razoável e Baixo(a).

Com isso, observa-se que, de fato, a cultura de Adhocracia é a que é a mais propícia à inovação. A cultura de Clã, por sua vez, também apresentou resultados relevantes com relação a uma percepção positiva dos colaboradores com relação à cultura de inovação e a cultura de Mercado, dividindo opiniões. Isso fortalece que os elementos alta flexibilidade e autonomia,

das culturas Adhocracia e Clã, previsto na figura 1, do *Competing Value Framework* de Cameron e Quinn (2011), são pontos em comum entre as cultura e importantes para a inovação. A cultura de Hierarquia apresentou percepções negativas com relação à cultura de inovação na organização.

Conforme apresentado no quadro 4, os critérios de cultura de organizacional que mais contribuem para a cultura de inovação são: "Organização dinâmica e empreendedora", advindo da cultura de Adhocracia; "Organização orientada para resultados", advindo da cultura de Mercado; "Apoio da liderança", advindo da cultura de Clã; "Lealdade e confiança mútua responsáveis por manter a coesão da organização", advindo da cultura de Clã; e "Desenvolvimento de pessoas", advindo da cultura de Clã. Esses critérios relacionam-se com as seguintes respostas de cultura de inovação: "Estratégias claras de inovação"; "Estímulo da liderança para ações de inovação"; "Capacidade de implementação de inovações"; e "Percepção dos resultados de inovações".

5. CONCLUSÕES

O presente estudo sobre a relação entre a cultura organizacional e a cultura de inovação em uma empresa brasileira de tecnologia da informação permitiu aprofundar o entendimento acerca de um ambiente inovativo e seus elementos facilitadores. Como foi estabelecido no escopo do trabalho, foram relacionados os diferentes aspectos da cultura de inovação com os diferentes tipos de cultura organizacional.

Tendo em vista o referencial teórico, o estudo aprofundou a base de entendimento e pesquisas da cultura de inovação, bem como dos elementos que corroboram para que uma organização seja considerada inovadora, cruzando as bases científicas de Cameron e Quinn (2006) e Faria e Fonseca (2015).

O trabalho demonstrou que dentre os 4 tipos de cultura organizacional, as que mais propiciam um ambiente inovador são, respectivamente, Adhocracia, Clã, Mercado e Hierarquia (quando considerada a premissa de que a empresa é formalmente reconhecida como inovadora) e que dentro da organização eles são observados de forma coexistente, variando também de acordo com a percepção de cada indivíduo e seu perfil, grau de formação, faixa etária, área e tempo de empresa. Os elementos de alta flexibilidade e autonomia das culturas Adhocracia e Clã são um fator em comum entre elas que corrobora para a inovação na organização. Por fim, foi constatado que os critérios de cultura organizacional: “Organização dinâmica e empreendedora”; “Organização orientada para resultados”; “Apoio da liderança”; “Lealdade e confiança mútua responsáveis por manter a coesão da organização”; e “Desenvolvimento de pessoas” são os que mais influenciam em uma cultura de inovação forte. Dentre os critérios de cultura de inovação que mais influenciam a cultura forte de inovação na organização destacam-se: “Estratégias claras de inovação”; “Estímulo da liderança para ações de inovação”; “Capacidade de implementação de inovações”; e “Percepção dos resultados de inovações”.

Como possibilidades de aprofundamento do estudo, cita-se a aplicação da metodologia em empresas de diferentes setores e que não apresentem um histórico inovador, tendo em vista uma ótica diferente do cenário apresentado e que pode gerar diferentes percepções acerca da relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, evidenciando assim as oportunidades de melhoria nesse sentido.

REFERÊNCIAS

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

ARMBRUSTER, H. et al. **Organizational innovation: the challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys.** Technovation, v. 28, p. 644-657, 2008.

BESSANT, J. **Challenges in innovation management.** In: SHAVININA, L. V. (Org.). The International Handbook on Innovation. Oxford: Elsevier Science, 2003.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI F. **Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?** RAE-eletrônica, v. 8, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2009.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture: Based On The Competing Values Framework.** 3rd ed. San Francisco. CA. The Jossey-Bass business & management series, 2011.

CARVALHO, L. F. **Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos.** Universidade de São Paulo, São Carlos - São Paulo, 2015.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators.** Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 555-591, 1991.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. **Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers.** British Journal of Management, v. 17, n. 3, p. 215-236, set. 2006.

DAMANPOUR, F.;SCHNEIDER, M. **Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.** Readin: Addison-Wesley, 1982.

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.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. **Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica estratégica com foco na efetividade da inovação.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.3 p. 56-81, jul./set. 2015.

FERNANDES, R. F.; LEMOS, D. C.; HOFFMANN, M. G.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inocação.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, núm. 4, octubrediciembre, 2015, pp. 54-68

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

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation.** In: SHAVININA, L.V. (Org.), The International Handbook on Innovation. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VIII cap.1

IBGE, **Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC**, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=destaques. Acesso em: 4 jan. 2023.

ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. **Framework of the culture of innovation: a revisit.** Journal Kemanusiaan, 9, 38-49, 2007.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations.** New York: The Free Press. 1983.

SANTOS, G. E. T.; GUIMARÃES, M. R. N.; FONTES, A. R. M.; SALTORATO, P.; ANDRADE, L. C. M. **Relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica - Um estudo de caso em uma fábrica de fitas adesivas.** Revista GEINTEC – ISSN: 2237-0722. São Cristóvão/SE – 2015. Vol. 5/n. 2/ p.2000-2012

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOUITARIS, V. **Determinants of technological innovation: current research trends and future prospects.** In: SHAVININA, L. V. (Org.). The International Handbook on Innovation. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VII, cap.7.

SOUSA, J. C.; FARIA, M. F. B. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores.** BBR, Vitória, v. 10, n. 3, Art. 5, p. 113 - 136, jul.-set. 2013.

TÁLAMO, J. R. **A inovação tecnológica como ferramenta estratégica.** Revista Pesquisa & Tecnologia FEI, n. 23, p. 26-33, 2002.

TOTTERDELL, P. et al. **An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations.** International Journal of Innovation Management, v. 6, n. 4, p. 343-368, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

UTTERBACK, J. M. **The process of technological innovation within the firm.** Academy of Management Journal, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.

VAN de VEN, A. H. et al. **The innovation journey.** New York: Oxford University Press, 1999.

VAN de VEN, A. H., ENGLEMAN, R. M. **Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship.** Corporate Entrepreneurship, v. 7, p. 47-72, 2004.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO OCAI

1	**Características dominantes**
A	A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.
B	A organização é muito dinâmica e empreendedora.
C	A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.
D	A organização é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.

2	**Liderança Organizacional**
A	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.
B	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.
C	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.
D	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.

3	**Gestão dos Colaboradores**
A	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.
B	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.
C	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.
D	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.

4	**Coesão Organizacional**
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.
B	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.
C	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas recorrentes.
D	O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.

5	**Ênfase Estratégico**
A	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação;
B	Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.
C	Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.
D	Para a organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.

6	**Critério de Sucesso**
A	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.
B	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.
C	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.
D	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.

Questionário OCAI - Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006, apud Carvalho, 2015)

ANEXO B - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA CULTURA DE INOVAÇÃO

Dimensões	Perguntas
1. Estratégias de inovação	1 - Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa?
2. Condições do contexto interno para inovação	2 - Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação? 3 - Como você avalia a valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação? 4 - Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação? 5 - Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação? 6 - Como você avalia a existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação?
3. Relacionamento com o contexto externo à inovação	7 - Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com clientes?
4. Resultados: percepção da efetividade das inovações	8 - Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente?

Modelo de questionário para cultura de inovação - Fonte: Adaptado de Faria e Fonseca (2015)

ANEXO C - QUESTIONÁRIO APLICADO

Diagnóstico OCAI

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) é uma metodologia de avaliação da cultura organizacional que permite identificar os principais tipos de cultura existentes em uma organização.

Classifique as características mais observadas na organização de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo Totalmente
A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.	○	○	○	○
A organização é muito dinâmica e empreendedora.	○	○	○	○
A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho.	○	○	○	○
A organização é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.	○	○	○	○

Classifique a liderança da organização de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo totalmente
Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.	○	○	○	○
Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	○	○	○	○
Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.	○	○	○	○
Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.	○	○	○	○

Classifique o estilo de gestão dos colaboradores de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo totalmente
A gestão dos colaboradores é caracterizada por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	○	○	○	○
A gestão dos colaboradores é caracterizada por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	○	○	○	○
A gestão dos colaboradores é caracterizada por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	○	○	○	○
A gestão dos colaboradores é caracterizada por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.	○	○	○	○

Com relação às bases da organização, classifique de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo totalmente
O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.	○	○	○	○
O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.	○	○	○	○
O que mantém a organização coesa é o compromisso com o sucesso dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas recorrentes.	○	○	○	○
O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	○	○	○	○

Com relação ao foco estratégico, classifique de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo totalmente
Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação;	○	○	○	○
Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	○	○	○	○
Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.	○	○	○	○
Para a organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.	○	○	○	○

Com relação aos critérios de sucesso, classifique de acordo com os critérios abaixo: *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo totalmente
O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação com as pessoas.	○	○	○	○
O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.	○	○	○	○
O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.	○	○	○	○
O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.	○	○	○	○

Avaliação da cultura de inovação

As questões aqui levantadas serão posteriormente relacionadas ao diagnóstico OCAI, coletado na seção anterior.

Como você avalia a existência de estratégias claras de inovação dentro da empresa? *

- ◯ Não há
- ◯ Baixa
- ◯ Razoável
- ◯ Alta
- ◯ Muito alta

Como você avalia o estímulo da alta liderança da empresa para ações de inovação? *

- ◯ Não há
- ◯ Baixo
- ◯ Razoável
- ◯ Alto
- ◯ Muito alto

Como você avalia a valorização interna das iniciativas individuais relacionadas à inovação? *

- ◯ Não há
- ◯ Baixa
- ◯ Razoável
- ◯ Alta
- ◯ Muito alta

Como você avalia a existência de discussões de questões relacionadas à inovação? *

- Não há
- Baixa
- Razoável
- Alta
- Muito alta

Como você avalia o envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação? *

- Não há
- Baixo
- Razoável
- Alto
- Muito alto

Como você avalia a capacidade da empresa de implementar inovações dentro dos projetos com clientes? *

- Não há
- Baixa
- Razoável
- Alta
- Muito alta

Como você avalia a percepção dos resultados das inovações pela organização internamente? *

- Não há
- Baixa
- Razoável
- Alta
- Muito alta

Como você avalia a existência de normas e regras flexíveis que propiciem a inovação? *

- Não há
- Baixa
- Razoável
- Alta
- Muito alta

Final - Dados demográficos

Qual sua faixa etária? *

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Qual o seu grau de formação? *

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação/Mestrado/Doutorado incompleto
- Pós-graduação/Mestrado/Doutorado completo

Há quanto tempo você trabalha na empresa em que está atualmente? *

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Em qual departamento/área você trabalha atualmente? *

- ◯ Comercial
- ◯ Inovação
- ◯ Marketing
- ◯ Operações
- ◯ Pré-vendas
- ◯ Recursos Humanos
- ◯ Other: _____

ANEXO D - TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 6 de dezembro de 2023.

Hugo José Pereira de Paula
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201849016
Matrícula

Hugo de Paula
ASSINATURA

150 483 826 - 25
CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

CS Digitalizado com CamScanner