

## **Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador**

**MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
jtemda@yahoo.com.br

**LUDIMILA DOS SANTOS BOMBARDI**

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
ludimilabombardi@hotmail.com

**GERALDINO CARNEIRO DE ARAÚJO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
geraldino.araujo@gmail.com

**TELMA ROMILDA DUARTE VAZ**

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
trdvaz@yahoo.com.br

**LEONEL CEZAR RODRIGUES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
leonelcz@gmail.com

## Área Temática: Gestão da Inovação

### Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador

#### Resumo

Evidências sugerem que a inovação é um dos fatores determinantes, se não dominante, no crescimento econômico das empresas. Contudo, o campo teórico ainda apresenta muitas lacunas que precisam ser exploradas. Uma discussão que precisa ser aprofundada diz respeito a existência de uma cultura que favoreça a inovação e a formação de um ambiente inovador. Objetivo do artigo foi analisar a relação entre cultura inovadora e ambiente inovador tendo como fator central os elementos de cultura que influenciam a inovação organizacional. O estudo é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso em uma metalúrgica. Os dados foram coletados a partir de três instrumentos: entrevista em profundidade, documentos e observação direta. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores da empresa. Os dados foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados sugerem que a empresa realiza inovações, principalmente de produto e processo e não tem um ambiente totalmente propício à inovação, com forte caracterização de alguns elementos de cultura e fraca caracterização de outros.

#### Abstract

Evidence suggests that innovation is a determining factor, if not dominant, on the economic growth of companies. However, the theoretical field still has many gaps that need to be explored. A discussion that needs to be deepened concerns the existence of a culture that fosters innovation, and the formation of an innovative environment. Objective of the study was to analyze the relationship between innovative culture and innovative environment with the central factor elements of culture that influence organizational innovation. The study is exploratory and descriptive with qualitative approach. The research strategy was the case study in a metalworking. Data were collected from three instruments: in-depth interviews, documents and direct observation. The research subjects were the managers of the company. The data were processed using the technique of content analysis. The results suggest that the company carries out innovations, particularly product and process, and has not an environment conducive to innovation, with strong characterization of some elements of culture and weak characterization of others.

**Palavras-chave:** Cultura Inovadora. Elementos da Cultura. Ambiente Inovador.

## **1. Introdução**

Na literatura sobre economia da inovação, a partir de abordagens teóricas e realidades diferentes, inúmeros textos clássicos foram produzidos destacando o papel e a importância da inovação para o crescimento e sucesso das empresas e para o desenvolvimento dos países (SCHUMPETER, 1934; DOSI, 1982; FREEMAN; SOETE, 1997; TIGRE, 2006; TIDD et al, 2008; CHESBROUGH, 2003; 2012) Os contextos abordados nas pesquisas são amplos e contemplam inúmeras atividades necessárias para criação de novos produtos, processos, mercados, estratégias, etc.

Parece existir consenso entre pesquisadores de que a competitividade das organizações atuais, em grande medida, depende de sua capacidade de adaptação ao ambiente onde atua, que está em constantes e complexas transformações. A qualidade da estratégia e da capacidade de inovar são fatores que, em grande parte, vão determinar o sucesso da organização.

Apesar de toda importância da inovação, no Brasil ela passa a ter caráter estratégico apenas a partir da década de 1990 com abertura do mercado para produtos e empresas multinacionais. Atualmente, com a compreensão da importância da inovação para a competitividade, uma agenda importante de pesquisa está em aberto, com diversos aspectos e que precisam ser aprofundados como condição para que as empresas possam inovar.

Pesquisas mais recentes relacionadas a inovação defendem a tese de que a manutenção da competitividade de uma organização depende da existência de uma cultura inovativa que favoreça o desenvolvimento de um ambiente inovador. No Brasil, as pesquisas sobre esse tema ainda são incipientes e promissoras por apresentar possibilidades de discutir questões culturais relacionadas às empresas nacionais, sob muitos enfoques.

### **1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos**

Alguns pesquisadores defendem o argumento de que uma cultura organizacional que contribua e facilite os processos de inovação constitui um fator estratégico para que a organização busque seus objetivos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MACHADO; VASCONCELOS, 2007; MACHADO et al, 2012; SCARPIN; MACHADO, 2012). Entretanto, poucos estudos empíricos qualitativos e quantitativos foram produzidos demonstrando essa relação.

A literatura que trata da influência da cultura organizacional sobre a inovação apresenta pouco entendimento sobre quais os elementos e dimensões da cultura organizacional estão associadas a uma elevação da capacidade de inovar (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

De forma geral, o processo para criar e desenvolver um ambiente organizacional que contribua para geração inovações é muito complexo, pois depende das pessoas internalizarem essa prática no seu cotidiano, transformando-a em um valor organizacional com influência direta na sobrevivência da empresa (SCARPIN; MACHADO, 2012; MOHAMMADISDR et al, 2012).

Considerando que podem existir elementos da cultura organizacional que favoreçam o desenvolvimento de um ambiente inovador, o caráter dinâmico, sistêmico e adaptável das empresas e dos processos de inovação, sugere a existência de caminhos diferentes para formação de uma cultura inovativa e de seu impacto na formação de um ambiente inovador. Essas diferenças são marcadas não apenas em função de características do processo de inovação em países desenvolvidos, mas também, das características do setor, da atividade, do tamanho da empresa, do modelo de gestão etc.

Considerando o contexto apresentado, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como a cultura organizacional influencia no desenvolvimento de ambiente de inovação? Como objetivo, o artigo busca a analisar a influência dos elementos da cultura

organizacional na formação de um ambiente propício a geração de inovações em uma metalúrgica.

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. A estratégia utilizada para a pesquisa foi o estudo de caso em uma metalúrgica. Os dados foram coletados a partir da utilização de três instrumentos: entrevistas, documentos e observação. Para tratamento dos dados foi utilizado a técnica de análise de conteúdo.

## **2. Inovação: importância, conceitos e tipos**

Muitos pesquisadores têm se esforçado para estabelecer uma definição de inovação que possa atender aos diferentes interesses de pesquisa, ao mesmo tempo, classificá-la, descrever suas atividades e processos. A tarefa é complexa uma vez que o conceito está em construção. Para este artigo, inovação significa “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005, p. 55-56). O conceito apresenta uma flexibilidade importante ao considerar como inovação o que é novo para a empresa (OECD, 2005; TIDD et al, 2008).

Com o objetivo de oferecer uma diretriz para estudos de inovação, o Manual de Oslo (OECD, 2005) sistematizou indicadores sobre inovação que podem atender a diferentes tipos de interesse de muitos agentes (pesquisadores, empresas, gestores, governos etc). A finalidade principal do documento foi sistematizar informações e conhecimento sobre os processos críticos de inovação. O manual estabelece diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, permitindo assim, melhor compreensão sobre a forma como países, setores de atividades e firmas realizam inovação.

A gestão da inovação aumenta a capacidade da empresa gera vantagem competitiva. Estudos evidenciam significativa vantagem por parte das firmas por serem capazes de fazer coisas que outras não sabem, ou ainda, por saber fazer melhor o que outras também sabem fazer. Existe relação direta entre a capacidade de inovar e o desempenho mercadológico de sucesso. As firmas que inovam são mais capazes de atrair novos clientes, reter os atuais, aumentar participação no mercado e lucratividade, além de oferecer maior qualidade, preços atraentes e atendimento personalizado (FREMAN; SOETE, 1997; CHRISTENSEN, 1997; OECD, 2005; TIDD et al, TIGRE, 2006; CHESBROUGH, 2012).

Neste artigo, considera-se inovação “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Uma condição importante do conceito é que seja novo para a empresa (OECD, 2005, p. 55-56).

Do ponto de vista dos modelos de gestão da inovação, Tidd et al (2008) propõe um simplificado de processo de inovação que pode ser utilizado por todas as empresas. O modelo é composto por 3 etapas: 1) Procura: cabe a empresa buscar sinais no de mudança no mercado que possam lhe interessar. Podem ser ameaças ou oportunidades (novas oportunidades tecnológicas; pressões políticas; concorrentes, etc); 2) Seleção: escolher entre as ameaças e oportunidades priorizadas as que mais convergem com as estratégias da firma; e 3) Implementação: em que a ideia vai ser efetivamente transformada em produto, serviço, novo método ou mudança no modelo de negócio.

Embora os autores pesquisados apresentem classificações em relação à forma como a inovação pode ocorrer, cabe destacar a forma mais comum é categorização da inovação em incremental e disruptiva. A inovação incremental faz parte do cotidiano de empresas inovadoras, principalmente as de grande porte e se caracteriza por envolver incrementos em bens, serviços, métodos ou estratégias que a empresa já domina em mercados estabelecidos.

Grande parte dos recursos investidos nas firmas é destinada a esse tipo de inovação que representa 95% das inovações feitas no mundo. Nesse caso, as tecnologias de informação e conhecimento são imprescindíveis para criar um circuito de aprendizagem que permita a firma aprender e agregar mais aos processos que já domina, trazendo inovação real. Albernathy e Clark (1985) afirma que a inovação incremental tende a reforçar a posição competitiva das empresas estabelecidas, uma vez que se desenvolve com base nas competências centrais da empresa.

Já o processo de inovação radical consiste na criação de uma tecnologia completamente nova das que existentes. Tem capacidade de redefinir as regras de jogo de um setor. Um fato importante é que não depende necessariamente do rompimento das fronteiras da tecnologia. Pode ser causada por um novo entrante que cria um mercado novo, pela reestruturação do negócio dificultando a permanência das empresas já constituídas em se manter na posição que ocupavam (muitas vezes até de liderança) e, em muitos casos, demonstrando incapacidade de acompanhar as mudanças no cenário de se descortina. Não é fácil sobreviver em condições de mudança disruptiva, mas é necessário fortalecer processos de aprendizagem trabalhando em rede, utilizando de forma planejada as TIC's e se renovando (TIDD et al, 2008).

Segundo Tidd et al (2008) pensar inovação a partir da dicotomia produto e processo é insuficiente e incompleta para dar conta de todas as área e aspectos de inovação, como por exemplo, posição de mercado e modelos de negócios. Os autores propõem uma classificação da inovação em quatro grandes categorias: 1) Produto - ocorre quando se introduz um produto novo ou melhorado, ou seja, faz com que o produto fique mais fácil de ser utilizado, deixando menor ou mais leve trazendo praticidade ao consumidor; 2) Processos - acontece quando surge um novo método de produzir algo ou quando é melhorado, ou seja, com utilização de novas máquinas e equipamentos mais sofisticados resultam em uma maior produção em menos tempo, fazendo que reduza gastos com a produção e melhorando qualidade do produto; 3) Marketing - ocorre quando encontrarmos modificações significativas na percepção do produto ou na sua embalagem também na promoção de produto. Pode significar atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas; 4) Organizacional - ocorre quando é introduzido em uma organização um novo método de fazer negociações ou nas relações externas. Cria-se um novo método de administrar a empresa, procurando reduzir gastos administrativos e reduzir o tempo em transações, assim ocasionando melhorias nas praticas administrativas. Pode envolver a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, como por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento na empresa.

### **3. Cultura Organizacional: conceito e elementos**

O conceito de cultura organizacional deve ser visualizado a partir de uma perspectiva multidisciplinar, considerando tratar-se de um processo social complexo, construído com base na interação e integração de diversos fatores de natureza tangível e intangível. Os fatores tangíveis estão relacionados às tecnologias de gestão e de processo, às características do ambiente de trabalho, bem como dos artefatos, produtos e serviços que são produzidos por uma empresa. Já os fatores intangíveis são percebidos nos símbolos, marcas, costumes, crenças e idéias pré-estabelecidas, regras e tabus presentes no dia a dia da empresa (SCHEIN, 1984; 2009).

Nesta pesquisa, cultura organizacional será tratada na perspectiva simbólica, onde os símbolos e significados são compartilhados por membros de um sistema social. Conforme destacam Machado e Vasconcellos (2007) o compartilhar ocorre fora de cada indivíduo, está

no ambiente social, tornando a experiência com esses significados e símbolos uma coisa pública e não particular. Desta forma, a cultura é conceituada com um sistema de significados aceito pelos indivíduos de uma organização em um período de tempo, constituindo a base para a interpretação das situações cotidianas (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007).

Um dos referenciais teóricos e metodológicos mais importantes sobre cultura organizacional é o proposto por Schein (1984, p. 9) que afirma que a cultura diz respeito “ao conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em seu processo de aprendizagem, a fim de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e, caso esses pressupostos sejam considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização, como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Os comportamentos e decisões são construídos com ações e reações pré-determinados pelos padrões de suposições básicas que foram formados por experiências bem e mal sucedidas ao longo do tempo e que estão infiltrados nos níveis mais profundos da organização, nos modelos mentais dos indivíduos, nos sistemas de valores e processos de decisão empresarial (SCHEIN, 1984).

De acordo com Schein (1984) a cultura de uma organização pode ser apreendida e/ou compreendida a partir de três níveis, são eles: 1) Artefatos: constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Constitui as coisas que cada membro vê, ouve ao chegar a uma organização que não conhece. Os artefatos são todas as coisas que, juntas, definem uma cultura e revelam como essa cultura dá atenção a esses artefatos. São ex.: ambiente físico da organização, arquitetura, layout, forma de se vestir dos membros, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, dados cartas, mapas, produtos, serviços etc.; 2) Valores: constitui o segundo nível da cultura. São os valores que governam o comportamento dos indivíduos nas organizações. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Entretanto, expressam apenas valores manifestos da cultura, ou o que as pessoas reportam acreditam ser a razão do seu comportamento e que podem ser, muitas vezes, idealizações ou racionalizações. Contudo, as razões subjacentes ao comportamento permanecem escondidas ou inconscientes; 3) Pressupostos Inconscientes: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

Schein concebe a cultura à luz de uma perspectiva dinâmica, principalmente no que tange a maneira como ela é aprendida, transmitida e transformada. A construção da cultura ocorre a partir dos seus elementos. Para Freitas (1991; 1991a) os elementos fornecem aos membros da organização a direção para os relacionamentos intraorganizacionais. Segundo Freitas (1991; 1991a) o papel dos elementos é fornecer uma interpretação, total ou parcial, para os membros da organização, garantido que os significados que se deseja transmitir ocorram como uma coisa certa. Os principais elementos são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação, artefatos e símbolos.

Não obstante as abordagens e linhas de pesquisa diversas, os pesquisadores sugerem um consenso em relação ao papel nuclear que os valores têm para compreender e explicar a cultura organizacional (FREITAS, 1991; FLEURY, 1997; SCHEIN, 2009). São os valores que contribuem para transformar as atividades rotineiras e cotidianas em ações efetivas e importantes, orientando o comportamento das pessoas e da própria organização.

Os valores expressam as opções escolhidas pela organização através de sua história, preferências por determinados tipos de comportamentos, padrões de qualidade, estruturas

organizacionais, estratégias de gerenciamento (SCHEIN, 1984; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Para Schein (2009) os fundadores são fundamentais no processo de moldar os padrões culturais da organização. Os primeiros líderes são responsáveis pelo desenvolvimento de formas próprias de equacionar os problemas da organização e acabam imprimindo sua visão de mundo aos membros da organização, bem como a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

#### **4. Cultura para Inovação: conceitos e elementos**

Dentre os fatores que podem contribuir para uma empresa não inovar está a ausência de uma cultura organizacional que favoreça a inovação. Em muitos casos a organização não é capaz de desenvolver valores e práticas de gestão que promovam o surgimento e desenvolvimento de novas ideias, produtos, processos ou serviços. Com a ausência de uma cultura que apoie e oriente as atividades de inovação, os esforços nesta direção pode não conseguir atingir os resultados desejados (AIMAN-SMITH, 2004).

Organizações que são bem sucedidas têm capacidade de absorver a inovação em sua cultura e na gestão dos processos organizacionais (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Hurley e Hult (1998) vão além, afirmando que a cultura organizacional, entre outros fatores, é considerada antecedente da inovação. Segundo Ahmed (1998), Mohammadisdr et al (2012), Jao e Weintraub (2013) a cultura é um dos principais determinantes da inovação e a posse de características culturais positivas fornece a organização ingredientes necessários para inovar.

Hurley e Hult (1998, p 44) conceituam cultura organizacional inovativa como “a habilidade da organização de adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso”. Pesquisas sugerem que o sucesso de empresas que são altamente inovadoras está ancorado em uma cultura voltada para inovação, a qual disponibilizará ambiente com recursos físicos, financeiros e humanos para apoiar um clima de inovação (AIMAN-SMITH, 2004; MACHADO; VASCONCELOS, 2007; HASSAN et al, 2012).

No levantamento dos elementos culturais que favorecem a inovação, cabe um destaque aos valores como elemento central e ao papel que os líderes têm no desenvolvimento desses valores. A liderança está diretamente relacionada à formação, manutenção e mudança cultural (MARTIN, 1985; FREITAS, 1991; SCHEIN, 2009). Os líderes são os arquitetos da mudança cultural, quer seja por meio de ações concretas, substantivas, visíveis ou através de papéis simbólicos que desempenham ((MARTIN, 1985; FREITAS, 1991; SARROS et al, 2008; SCHEIN, 2009). O papel do líder na construção dos valores centrais é fundamental, pois são eles que serão capazes de desenvolver parcerias maduras baseada em valores como confiança mútua, autonomia e liberdade de decisão, que são essencial para a criatividade e a inovação, aumentando a propensão dos funcionários a assumir riscos e desviar-se da acomodação (HASSAN, et al. 2012).

A liderança é capaz de aumentar a inovação por meio da prática sistemas de valores pessoais dos funcionários e, assim, aumentando os níveis de motivação em direção a índices mais elevados de performance. Ao mesmo tempo os líderes seriam capazes de incentivar os funcionários a pensar de forma criativa (SCHEIN, 2009). Bass (1999) defende a posição de que para uma cultura organizacional ser mudada cabe a alta administração articular as mudanças que são necessárias. Os comportamentos de alto nível dos líderes se tornam símbolos da cultura da organização.

Os líderes de níveis hierárquicos mais baixos estão em posição de influenciar a mudança de identidade cultural, ajudando a construir uma cultura organizacional forte, contribuindo assim, para um clima positivo para inovação organizacional, o que posteriormente, influência o comportamento inovador (JUNG et al, 2003; ELENKOV; MANEV, 2005; SARROS et al. 2008).

Sarros et al. (2008) afirmam que a cultura organizacional media a relação entre liderança transformacional e clima para inovação. Para esses autores a visão da empresa é elemento importante e responsável por grande parte da mudança da cultura organizacional, bem como a visão também ajuda a direcionar os esforços dos funcionários em relação às práticas de trabalho inovadoras e aos resultados organizacionais.

A análise de estudos teóricos e empíricos sobre a relação cultura organizacional e inovação sugerem haver fortes relações entre elementos da cultura e condições do ambiente como fatores preditores de inovação. O Quadro 1 apresenta alguns desses elementos.

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>Valores</b>	- sentimentos pessoais de sucesso relacionado com uma inovação; sentimento de pressão e stress no trabalho que envolve a inovação e quanto cada um poderá dispensar de tempo para ele; sentimento de quão importante é a inovação para a organização.
<b>Crenças e pressupostos</b>	- Crença de serem os maiores inovadores do setor, ou de estarem entre eles.
<b>Ritos, rituais e cerimônias</b>	- Rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão.
<b>Estórias e mitos</b>	- Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
<b>Tabus</b>	- Demarcam áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.
<b>Heróis</b>	- Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.
<b>Normas</b>	- Regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção a inovação ou ao processo de inovação
<b>Comunicação</b>	- Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
<b>Artefatos e símbolos</b>	- Qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador ou outro que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

**Quadro 1** – Elementos da Cultura da inovação.

**Fonte:** Adaptado de Machado e Vasconcelos (2007).

É através da visão única de organização que é possível fazer mudanças internas na cultura organizacional. Assim, o que se constata é que a cultura é a lente através do qual a visão do líder é manifestada e ajuda a construir o clima e cultura necessária para tornar a organização inovadora (KAVANAGH; ASHKANASY, 2006). É a partir dos valores dos líderes, manifesto na sua visão que se desenvolve uma cultura inovadora (JAMES et al, 2007).

#### **4.1. Ambiente Inovador**

Uma dificuldade das organizações atuais é encontrar mecanismos que possibilitem a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimento a partir de ideias dos funcionários, transformando o conhecimento individual em coletivo (NONAKA, 1994; LAM, 2005). Scarpin e Machado (2012) destacam que a inovação não ocorre a partir do trabalho individual, mas por uma rede de pessoas, de forma coletiva, com interações que vão leva-las a se tornar mais comprometidas com as ideias.

Do ponto de vista da inovação, os pesquisadores concordam que a capacidade da empresa de gerar conhecimento que se transforma em inovação necessita de um processo



formalizado e de um ambiente adequado. Tidd et al (2008) sugerem um processo de inovação com quatro fases: 1) Varredura ambiental - identificar e processar sinais do ambiente interno e externo à organização, bem como as ameaças e as oportunidades; 2) Decisão - trata da visão estratégica organizacional, interpretando os sinais dos ambientes internos e externos e optando pela melhor alternativa de ação; 3) Recursos - depois da escolha da alternativa, a organização deve buscar os recursos necessários para a viabilizá-la; e 4) Implementação - fase do desenvolvimento da tecnologia (inovação) e disponibilização em ambientes internos e externos a organização. Para que a empresa construa um ambiente inovador, Tidd et al (2008) sugerem a utilização de dez elementos, conforme Quadro 2.

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>1. Visão e liderança para Inovação</b>	Diz respeito a postura da organização frente aos riscos e incertezas frente a inovação, essencial para a formação de uma empresa inovadora
<b>2. Estrutura Organizacional Apropriada</b>	Refere-se a um sistema de comunicação que favoreça a inovação, caracterizados pela informação compartilhada entre pessoas interessadas na inovação. Três variáveis são consideradas na gerência da inovação: informação, tempo e pessoas;
<b>3. Papéis Chaves na Organização</b>	Possuem caráter implícito, mas essencial para caracterização e sucesso das empresas inovadoras. Gerentes e Funcionários que de forma direta ou indireta desempenham atividades ligadas a inovação, que promovem e estimulam a inovação;
<b>4. Treinamento</b>	Refere-se à capacidade organizacional de acompanhar a evolução do mercado no qual está inserida por meio de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento;
<b>5. Envolvimento</b>	É expresso pela organização em formas de ações que contribuam para que os funcionários expressem suas ideias. Tempo para pensar em coisas novas;
<b>6. Equipe</b>	Formação de equipes com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora;
<b>7. Clima criativo</b>	Capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções por parte dos funcionários. É necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação, recompensas, treinamento e estrutura organizacional apropriada;
<b>8. Foco Externo</b>	Diz respeito a capacidade de interpretação e processamento de sinais externos a organização (oportunidades ou ameaças) para dar resposta rápida ao mercado;
<b>9. Comunicação</b>	Deve ser multidirecional e com múltiplos canais. A comunicação deve ser pública e ampla. Os mecanismos que garantem essa abrangência são os trabalhos rotativos, equipes e projetos, desenvolvimento de políticas e sessões de revisão, notas de equipes e multimídia (vídeos, notícias eletrônicas, etc).
<b>10. Organização que aprende</b>	A inovação pode ser compreendida como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação.

**Quadro 2** – Elementos do ambiente inovador.

**Fonte:** Adaptado de Tidd et al (2008).

Na caracterização do ambiente inovador considera-se relevante, não apenas o conhecimento e o processo de aprendizagem, mas também o processo de gestão do ambiente envolvendo pessoas, recursos, estruturas etc. As fontes para a inovação estão dispersas dentro da empresa e fora dela, tanto dos empregados, quanto dos clientes, fornecedores e de outros agentes externos (SBRAGIA et al 2006; CHESBROUGH, 2012). Desta forma, o ambiente inovador compreende todos os setores e atividades da organização, de forma estruturada e sistemática, e não apenas os aspectos voltados para P&D ou outros indicadores como patentes e resultados financeiros advindos das inovações (TIDD, et al, 2008).

Considerando os componentes apresentados, um ambiente inovador caracteriza o contexto geral do processo de inovação contemplando liderança e gestão estratégica organizacional, capacidade de interpretação, interações com o ambiente externo e cultura organizacional (CARVALHO; MACHADO, 2010).

A discussão sobre ambiente inovador deve considerar que alguns elementos culturais influenciam na manutenção de um ambiente inovador, conseqüentemente, de uma empresa inovadora. De acordo com Knox (2002) a cultura e o clima organizacional, as capacidades e habilidades de gerenciamento, a estrutura organizacional, o desenvolvimento de novos processos e produtos desempenham o papel garantir a vantagem competitiva advinda da inovação. A manutenção de um ambiente inovador e de elevados níveis de inovação está pautada no conhecimento individual e coletivo da equipe, que deve ser encorajada, pelas lideranças, a geração de ideias inovadoras.

## **5. Metodologia**

A pesquisa realizada apresenta abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva (STRAUSS, 2008; GIL, 2011; YIN, 2010). A estratégia utilizada foi a realização de um estudo de caso em uma empresa metalúrgica localizada no município de Paranaíba-MS. Segundo Yin (2010) a escolha do caso é um dos processos mais importantes por quem adota essa estratégia, uma vez que o estudo de caso como fenômeno pode considerar diversas naturezas. O caso foi selecionado de forma intencional uma vez identificou-se na empresa a realização de inovação de vários tipos, conforme conceito e classificação de inovação discutidos na revisão da literatura, critérios que atendem as exigências da pesquisa.

Para coleta de dados foram utilizados três instrumentos: 1) entrevistas em profundidade; 2) análise de documentos e; 3) observação direta (YIN, 2010). Foram escolhidos como sujeitos informantes desta pesquisa os principais gestores da empresa. A escolha desses sujeitos se deu pelo fato de serem os principais responsáveis pelo processo de inovação na empresa. Como modelo teórico de análise foram utilizados três constructos: 1) Inovação - foram analisados o processo de gestão e os tipos de inovação implementados pela empresa; (OCDE, 2005; TIDD, et al 2008); 2) Cultura para inovação - foram analisados os elementos culturais voltados para a inovação (MACHADO; VASCONCELOS, 2007) e; 3) ambiente inovador - foi analisado a existência de uma ambiente que favoreça a inovação (TIDD et al, 2008).

Os dados foram coletados entre os meses de março e junho de 2014. Foram analisados documentos fornecidos pelas empresas relacionados ao processo de inovação. Também foram coletadas informações no site empresa. Por fim, foram realizadas visitas para observação dos aspectos levantados nas entrevistas e nos documentos. Os dados foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo.

## **6. Estudo de caso na empresa AÇOMAC**

Nesta etapa da pesquisa são apresentados e analisados os resultados do estudo de caso realizado para esta pesquisa.

### **6.1. Breve caracterização da empresa AÇOMAC**

AÇOMAC é uma empresa caracterizada pela atuação no ramo siderúrgico. Fundada em 2008 em Paranaíba-MS, no Estado de Mato Grosso do Sul, é filial da empresa AÇOMAC Jales-SP, que atua no mercado desde 1991. Seus principais fornecedores de matéria prima são Gerdau, Arcelomital (Belgo) e Jeffer, todas situadas no estado de São Paulo. Os principais produtos oferecidos pela empresa são Caixas d'água, Bebedouros, Carrocerias boiadeiras e canavieiras, e o Corte e Dobra de aços.

De acordo com o gerente, a AÇOMAC se instalou em Paranaíba-MS, por conta dos

incentivos fiscais e pelo fato da cidade de Paranaíba ter localização estratégica permitindo sua atuação em diversos Estados, como São Paulo, Goiás, Minas Gerais, e toda região do Bólsão Sul-Mato-Grossense.

Atualmente a empresa conta com 55 funcionários, sendo que 40 estão na indústria, distribuídos em três linhas de produção: 1) Corte e dobra de aço; 2) Fabricação de bebedouros e 3) Reservatórios de água. Sua estrutura administrativa é composta por um diretor, e duas gerências. O faturamento da empresa foi de R\$ 16.000.000,00 no ano de 2013. A empresa é líder de mercado no segmento de bebedouros nos estados de Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, principalmente nas regiões ficam próximas à cidade de Paranaíba-MS que faz fronteira com o estado de Minas Gerais.

## **6.2. Gestão do processo de Inovação na AÇOMAC**

A AÇOMAC realizou nos 06 anos existentes importantes inovações em produtos e processos que estão contribuindo para seu crescimento vigoroso. Atualmente a empresa tem um faturamento maior do que a matriz na cidade de Jales-SP. Os gestores atribuem grande parte do sucesso da empresa a sua capacidade de inovar.

A empresa não possui uma estrutura formal para gestão do processo de inovação, conforme sugerido por Tidd et al (2008). De acordo o gestor administrativo, o “mecanismo de inovação ocorre a partir do processo de tentativa e erro”, de forma empírica. A inovação ocorre, principalmente, a partir da experiência do diretor, do gerente administrativo e do gerente de produção que sugerem mudanças em processos e produtos que passam a ser testadas até que se alcance um resultado satisfatório. Em alguma das inovações de produto e processo a empresa estabeleceu parcerias externas com fornecedores e clientes. A empresa não realizou inovação de marketing e poucas organizacionais.

Um exemplo interessante de parceria para inovação de produto foi realizada com um fornecedor para o desenvolvimento de uma tinta emborrachada utilizada nos bebedouros, possibilitando prolongar a vida útil do produto duas vezes sem que houvesse aumento dos custos de produção. Todos os custos para o desenvolvimento da tecnologia da tinta foram absorvidos pelo fornecedor. Já os custos de testes realizados na AÇOMAC foram absorvidos pela AÇOMAC. O fornecedor passou a utilizar a tinta em outras aplicações, atendendo assim, outros clientes.

Atualmente a AÇOMAC está desenvolvendo, em parceria com um fornecedor, um bebedouro de aço galvanizado que deve constituir uma inovação ainda melhor que a inovação da tinta emborrachada, pois aumentará a durabilidade do produto em cinco vezes. Essa inovação no produto ainda está em fase de desenvolvimento.

O fornecedor está assumindo todos os custos relacionados aos testes da solda enquanto a AÇOMAC tem assumido os custos internos. O objetivo é a construção de produto que não precise ser pintado, eliminando esse processo e seus custos diretos. Um dos objetivos da parceria é que o fornecedor utilize o aprendizado para aplicação da inovação em outros tipos de produtos, para outros clientes.

Outro mecanismo importante de inovação destacado pelo gerente são sugestões advindas diretamente dos clientes, que por vezes, sugerem adaptações no produto, o que tem gerado benefícios ao cliente e a própria AÇOMAC. Um exemplo recente foi desenvolvimento de um bebedouro basculante. O produto anterior era difícil de limpar, e ainda, tinha sua vida útil diminuída, uma vez que a sujeira contribuía para furar o bebedouro.

A partir de reuniões com o cliente, o gerente discutiu com o pessoal de produção e desenvolveu um bebedouro basculante que facilitou muito a limpeza e aumentou a vida útil do produto. Os custos associados para criação desse produto foram assumidos pela AÇOMAC. A inovação no produto contribuiu para a solução de problemas de outros clientes. Cabe destacar que a empresa não sabe informar quais os custos incorridos no processo de

inovações citados.

A empresa também adotou inovações importantes em seus processos que aumentaram a eficiência da produção. A aquisição de alguns equipamentos permitiu a movimentação de grande quantidade de peso por toda a linha de produção. Esse processo requeria muitos trabalhadores, equipamentos e tempo, aumentando os custos de produção. Com os novos equipamentos houve uma redução da mão-de-obra, bem como no tempo e custos, isso na ordem de 70%. Foram realizadas inovações de processos a partir de equipamento de corte e dobra de aço que aumentaram a qualidade dos produtos. O layout da fábrica também foi alterado a medida que novos equipamentos iam sendo adquiridos.

Os dados levantados evidenciam que a empresa não realiza um processo de inovação formal e estruturado, conforme Tidd et al, 2008. Os gerentes conseguem identificar mudanças no mercado e as boas oportunidades e ameaças para o negócio. Esse processo é realizado empiricamente, mas tem funcionado bem, conforme destacaram os gestores. As escolhas entre as oportunidades têm sido acertadas. Posteriormente, as ideias são desenvolvidas e geram inovações de processo e produto. Esse modelo de gestão do processo de inovação ainda é muito simples e informal, mas tem alcançado bons resultados.

### **6.3. Cultura para Inovação**

A coleta de dados sugere que AÇOMAC está construindo uma cultura voltada para inovação, mas muitos elementos formadores da cultura ainda precisam ser melhor trabalhados pela empresa. O quadro 3 apresenta uma síntese dos elementos explicam o estágio em que a empresa se encontra em termos de cultura inovadora.

O artigo não tem a pretensão de dizer o quanto cada um desses elementos deve estar presente para caracterizar uma cultura inovativa, nem mesmo, avaliar o grau com que cada elemento está presente na AÇOMAC. A análise dos dados sugere que alguns elementos da cultura da AÇOMAC favorecem a inovação e podem explicar o grande número de inovações que a empresa realiza, enquanto outros não aparecem fortalecidos na empresa.

Os elementos mais percebidos como formadores de uma cultura inovativa na AÇOMAC foram: valores, crenças e pressupostos. Esses elementos são considerados elementos concretos da formação da cultura e, normalmente, explicam a formação dos demais elementos (MACHADO et al, 2008). Uma explicação pode ser o fato de que os gestores estão diretamente envolvidos nas inovações de produto e processo da empresa.

Os valores dos líderes exercem papel importante na consolidação de uma cultura voltada para inovação. Na AÇOMAC, as lideranças têm exercido um papel concreto na construção de uma cultura inovativa, uma vez que são os arquitetos desse processo de formação cultural (MARTIN, 1985; FREITAS, 1991; SARROS et al, 2008; SCHEIN, 2009). Contudo, os líderes reconhecem que a falta de estrutura formal, de um processo de aprendizagem estruturado, de ações simbólicas mais concretas, da falta de normas escritas, dentre outros elementos de cultura, acabam por determinar um ritmo bem mais lento no desenvolvimento de uma cultura de inovação consolidada.

Apesar de muitos comportamentos dos líderes serem fortemente associados à inovação, muitos outros comportamentos, principalmente, relacionados a aspectos estruturais da empresa, não contribuem para fomentar um modelo estruturado de gestão da inovação.

Se por um lado, a inovação é um valor central para as lideranças da empresa, por outro, a AÇOMAC ainda não conseguiu fazer com que a inovação seja um valor central para toda a empresa. Poucas inovações advêm de ideias dos funcionários o que sugere que valores como confiança mútua, autonomia e liberdade de decisão, motivação, tão importantes para a criação e a inovação, não são comportamentos consolidados entre os técnicos e funcionários de chão de fábrica (JUNG et al, 2003; HASSAN et al, 2012).

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>Valores</b>	- A empresa divulga valores para inovação, mas que ainda não são suficientes para revelar o quanto a inovação deve ser importante para todos na empresa. O sentimento pessoal de sucesso em relação a inovação ainda é pequeno, exceto junto aos gestores.
<b>Crenças e pressupostos</b>	- A empresa é líder de mercado e tem clareza com relação a estar entre os maiores inovadores do setor. Contudo, essa verdade não parece ser totalmente compartilhada pelos funcionários.
<b>Ritos, rituais e cerimônias</b>	- A empresa utiliza cerimônias informais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão. Normalmente são realizadas festas para comemorar bons resultados de uma inovação (Churrasco)
<b>Estórias e mitos</b>	- A AÇOMAC utiliza poucas narrativas verbais que podem contribuir para a inovação.
<b>Tabus</b>	- Não existem tabus em relação a inovação (campos proibidos)
<b>Heróis</b>	- A maior parte das inovações está associada aos gestores que estão tentando construir uma imagem positiva junto aos trabalhadores da produção. Os gestores entendem que importante associar a imagem de bons exemplos a resultados de inovação
<b>Normas</b>	- Não existem regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção a inovação ou ao processo de inovação.
<b>Comunicação</b>	- O processo de comunicação é informal e não direciona adequadamente o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação. Tem melhorado.
<b>Artefatos e símbolos</b>	- A empresa não tem artefatos contribuindo como veículo de um significado da inovação

**Quadro 3** – Elementos da Cultura para inovação na AÇOMAC.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Mesmo considerando o sucesso que a empresa tem alcançado em termos de inovação de produto e processo, o que explica parte dos seus resultados organizacionais, os dados sugerem que a visão de empresa inovadora desejada pelos gestores ainda não consegue direcionar os esforços dos funcionários em relação às práticas de trabalho inovadoras (SARROS, et al, 2008).

Elementos como ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação e artefatos e símbolos, são pouco explorados e tem contribuído menos para a formação de uma cultura de inovação. De forma geral, os gestores sempre atribuem a falta de tempo, a formalização e sistematização de ações, por exemplo, para criação de artefatos e símbolos, votados para inovação, bem como a criação de normas que favoreçam um ambiente inovador. A AÇOMAC é uma empresa jovem, com apenas 6 anos de vida, o que significa que sua cultura para a inovação ainda não está consolidada. A percepção dos gestores é de que a empresa está em processo de formação de uma cultura de inovação.

#### **6.4. Ambiente de Inovação**

A coleta de dados sugere que na AÇOMAC tem poucos elementos que convergem e podem explicar a formação de um ambiente inovador. O quadro 3 apresenta uma síntese dos elementos encontrados na empresa.

O objetivo do artigo não foi mensurar o grau do ambiente de inovação da AÇOMAC, muito menos o quanto cada um dos elementos deve estar presente para caracterizar um ambiente inovador. Os dados sugerem que alguns elementos do ambiente estão fortemente presentes, são eles: visão e liderança para inovação, foco externo e trabalho em equipe. A AÇOMAC é um empresa muito jovem, com apenas 6 anos de idade e que está construindo seu ambiente inovador. Os gestores têm mostrado grande capacidade de implementar

inovações importantes para garantir o sucesso da empresa. Entretanto, a visão e a capacidade liderança para inovação ainda não estão fortemente consolidadas.

Conforme destacaram os gestores, a capacidade de varredura de sinais de mudanças no mercado (ameaças e oportunidades) são pontos fortes do ambiente inovador da empresa. Mesmo que os outros elementos do ambiente inovador, considerados por Tidd et al (2008), como estrutura, clima, envolvimento, comunicação, aprendizagem etc, não favoreçam as inovações, a empresa tem alcançado sucesso, em grande medida, por conta da leitura adequada que os gestores fazem do mercado e da capacidade de desenvolver projetos específicos para a inovação. Não existem técnicos e funcionários de chão de fábrica responsáveis por papéis-chave relacionados ao processo de inovação.

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>1. Visão e liderança para Inovação</b>	A empresa tem lideranças voltadas para assumir riscos e incertezas frente a inovação, essencial para a formação de uma empresa inovadora. Contudo, a visão não foi socializada adequadamente.
<b>2. Estrutura Organizacional Adequada</b>	A estrutura da empresa não é adequada, os processos internos voltados para inovação são informais, esporádicos. O sistema de comunicação é falho e não favorece adequadamente o compartilhamento de informação entre pessoas interessadas na inovação. A comunicação não favorece a gestão do conhecimento;
<b>3. Papéis Chaves na Organização</b>	Não existem funcionários da produção ligados de forma direta, desempenhando atividades ligadas a inovação, que promovem e estimulam a inovação. Os gerentes exercem esse papel de forma tímida;
<b>4. Treinamento</b>	Os investimentos em treinamento são modestos. Os gestores alegam falta de tempo;
<b>5. Envolvimento</b>	A empresa não tem mecanismos formais e informais para fortalecer o envolvimento dos empregados em relação a inovação. Os funcionários não pensam em coisas novas;
<b>6. Equipe</b>	Os gestores acreditam que os funcionários têm competências para atuar em equipe com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora. Contudo essas equipes só funcionam quando algum projeto inovador está em execução;
<b>7. Clima criativo</b>	Não existem políticas na empresa que favoreçam um clima criativo. Pelo contrário, o excesso de trabalho desestimula a criatividade voltada para inovação. A empresa quer colocar caixas de sugestão e premiar ideias inovadoras.
<b>8. Foco Externo</b>	Os gerentes se consideram capacitados para compreender os sinais externos à organização e transformá-las em oportunidades de inovação. Os gestores não percebem os funcionários preparados para identificar ameaças e oportunidades.
<b>9. Comunicação</b>	O processo de comunicação não favorece um ambiente inovador. Existem poucos canais de comunicação. Não existem equipes voltadas para projetos de inovação (apenas em casos esporádicos). A empresa não produz e divulga material formal sobre inovação.
<b>10. Organização que aprende</b>	Não existe um circuito formal e informal de aprendizagem na empresa.

**Quadro 4** – Elementos do ambiente inovador na AÇOMAC.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Mesmo considerando os avanços significativos em termos de resultados da inovação, os gerentes destacaram a necessidade de melhorar aspectos do ambiente que favoreça ainda mais inovação. A empresa cresceu muito e precisa formalizar o processo de gestão da inovação (TIDD et al, 2008), tornando a estrutura organizacional mais enxuta, flexível e ágil.

A AÇOMAC tem investido poucos recursos em atividades de treinamento. Os gestores destacaram que o problema maior para pouca atividade de treinamento não é por falta de interesse da empresa, mas por falta de tempo. Não existe capacidade ociosa na produção e a empresa não consegue parar os trabalhadores de linha para treinamento. Os gestores participam de eventos, feiras e visitas em empresas, o que acreditam ser importantes fontes de informação para inovação, mas também alegam não ter muito tempo para fazê-las.

A falta de processos formais para a inovação tem representado uma perda de conhecimento. A empresa não estruturou mecanismos para gestão da aprendizagem coletiva (NONAKA, 1994). As atividades de treinamento ainda são dispersas e voltadas para atender demandas específicas. Não existem outros mecanismos formais para gestão do conhecimento junto ao pessoal do chão de fábrica. A AÇOMAC precisa mudar o seu modelo de negócio de uma proposição e valor centrada em lucro, para uma proposta de valor mais voltada para o relacionamento, a novidade e agilidade na entrega. Os clientes da empresa, com muita frequência, demandam produtos com características específicas e com urgência na entrega, o que nem sempre a empresa consegue atender por não ter estrutura adequada.

Os dados coletados permitem afirmar que a relação entre cultura inovativa e ambiente inovador na AÇOMAC apresenta algumas características. Observa-se uma estreita relação entre alguns elementos de cultura inovativa (valores, crenças e pressupostos, cerimônias) com elementos do ambiente de inovação, sobretudo, visão e liderança para inovação, foco externo e trabalho em equipe. Por outro lado, muitos elementos de formação da cultura e do ambiente inovador não estão organizados na AÇOMAC.

Essa explicação é importante por reforçar a tese de que os valores dos fundadores e dos líderes tem papel importante na consolidação de uma cultura voltada para a inovação (MARTIN, 1985; FREITAS, 1991; SARROS et al, 2008; SCHEIN, 2009). Na empresa AÇOMAC, são eles que têm maior poder de explicação do sucesso da empresa em termos de inovação. Entretanto, outros elementos de cultura inovativa precisam ser construídos e consolidados para que um ambiente inovador ocorra efetivamente.

## **7. Considerações Finais**

O objetivo geral do estudo foi de analisar a influência dos elementos da cultura organizacional na formação de um ambiente propício a geração de inovações em uma metalúrgica. A pesquisa buscou verificar a relação entre cultura da inovação e ambiente inovador. Uma primeira questão importante foi estabelecer o que é inovação. Para este estudo, considerou-se como inovação o conceito proposto pela OCDE (2005) para quem a inovação é algo novo para a empresa. Desta forma, a organização pesquisada foi considerada inovadora em seu ambiente de atuação. Nos seus 6 anos de existência, muitas inovações de produto e processo foram implementadas. No entanto, a empresa precisa melhorar a gestão a inovação. Para avaliação de ambiente inovador, foram utilizados os elementos propostos por Tidd et al (2008). A empresa pesquisada apresentou alguns elementos que explicam mais fortemente seu ambiente de inovação, sendo: visão e liderança, foco externo e trabalho em equipe.

Em grande parte, o ambiente de inovação encontrado na AÇOMAC pode ser explicado pela visão e liderança voltadas para inovação dos gestores, ao mesmo tempo, sua capacidade de fazer uma leitura do mercado para encontrar oportunidades de inovação para serem introduzidas na empresa. Cabe destacar as competências da equipe para desenvolver projeto. Entretanto, o trabalho de equipe se restringe ao desenvolvimento de projetos específicos, não gerando um processo de aprendizagem coletivo voltado para geração de ideias. A empresa não tem pessoas-chaves voltadas para o processo de inovação. A falta de uma estrutura organizacional adequada para fomentar a inovação não permite que a empresa tenha um clima criativo que favoreça a inovação.

Para verificação da existência de uma cultura inovadora, a pesquisa utilizou os

elementos propostos por Machado e Vasconcelos (2007), são eles valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação e artefatos e símbolos. A análise dos dados evidenciou que alguns elementos da cultura da empresa favorecem um ambiente mais propício a inovação, são eles: valores, crenças e pressupostos, cerimônias. Os valores dos fundadores e líderes constitui o elemento mais importante para orientar a empresa em direção a uma cultura voltada para a inovação (MARTIN, 1985; FREITAS, 1991; SARROS, et al, 2008; SCHEIN, 2009). Contudo, observou-se que os gestores da empresa não percebem alguns elementos da cultura como favorecendo um ambiente mais propício a inovação, são eles: as normas, o processo de comunicação e artefatos e símbolos.

A empresa não tem normas formais que orientem seus processos de inovação. Da mesma forma, não utiliza artefatos e símbolos para divulgar e valorizar as inovações alcançadas e seu processo, o que corrobora estudos anteriores de Machado (2004), Machado e Vasconcelos (2007), onde esses elementos não são fortemente percebidos como importante na formação de uma cultura de inovação.

É importante reforçar que a baixa percepção em relação a alguns elementos da cultura não implica que a empresa não tenha uma cultura voltada para inovação. Significa que os gestores não percebem o elemento como importante, ou ainda, percebem, mas não conseguiram fortalece-lo como parece ser o caso da empresa pesquisada. Os dados da pesquisa evidenciam que o interesse dos líderes em fomentar a inovação, tem de alguma forma, conseguido gerar inovações, não obstante aos problemas que a empresa apresenta.

A pesquisa foi realizada com o viés dos gestores, seriam interessante estudos com os funcionários de chão de fábrica e técnicos para verificar os elementos da cultura que são mais favoráveis a gerar um ambiente propício a inovação. Outra agenda interessante de pesquisas seria o estudo de mecanismos que contribuam para compreender como empresas em fase de crescimento, como é o caso da AÇOMAC, podem introduzir modelos de gestão da inovação que favoreçam o entendimento da relação entre os elementos de cultura e a formação de ambientes propícios a inovações. A principal limitação do estudo é o fato de ser um caso, não permitindo generalizações dos resultados.

## **Referências**

- AHMED, P. K. Culture and Climate for Innovation. **Innovation Management**, v. 1, p. 30-43, 1998.
- BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- CARVALHO, L. C.; MACHADO, D. D. P. N. **Ambiente de Inovação: análise multidimensional em uma organização do setor metal-mecânico**. SIMPOI, 2010.
- CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ELENKOV, D. S.; MANEV, I. M. . Top management leadership and influence on innovation: The role of socio-cultural context. **Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 381-402, 2005.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, p. 4, p. 7-18, 1997.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Frances Pinter, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; MacGraw-Hill, 1991a.
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, jul.-set. 1991.
- HASSAN, M. U. L.; SHAUKAT, S.; SHAKEE, M.; IMRAN, M. Interrelations between



Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. **Pakistan Journal of Social Sciences**, v. 32, n. 2, p. 339-355, 2012.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Jornal of Marketing**, 1998.

GIL, A. Cs. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JUNG, D. I.; CHOW, C.; WU, A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, v. 14(4-5), p. 525-544, 2003.

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

KAVANAGH, M. H.; ASHKANASY, M. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. **British Journal of Management**, v. 17, p. 81-103, Mar. 2006

LAM, Alice. Organizational Innovation, in FAGERBERG, J; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (orgs). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, out/dez, 2007

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. C.; HEINZMAN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n.4, p.7-15, out./nov./dez. 2012.

MACHADO, D. D. P.; LEHMANN, C. A.; ARAÚJO, B. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, p. 152-168, mai/ago. 2008.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, p. 64-74, 2003.

MOHAMMADISADR, M.; SIADAT, S. A. IRAN, I.; AZIXOLLAH, A.; EBRAHIM, E. A Culture Model as Mediator and Repository Source for Innovation. **Higher Education Studies**, v. 2, n. 2; Jun, 2012

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, p. 14-37, 1994

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP, 2005.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

SARROS, J. C.; COOPER, B. K.; SANTORA, J. C. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 15 n. 2, Nov, p. 145-158, 2008.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O Impacto da Cultura sobre Ambiente Propício ao Desenvolvimento de Inovações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, Anpad: Rio de Janeiro. **Anais...** Anpad: Rio de Janeiro.2012.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

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

SCHUMPETER, J. **The Theory of economic development**. Cambridge: Harvard UP, 1934.

STRAUSS, A. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.