

ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES: CASO SENAC-RS

LANER, D₁, BORTOLASO IV₁, e PIMENTA, ML₂

1. Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.

2. Universidade Federal de Uberlândia, UFU, Uberlândia, MG, Brasil.

E-mail: danielalaner@yahoo.com.br

RESUMO

É relevante compreender a interrelação dos fatores que permeiam a cultura das organizações e que podem ser pilares fundamentais de sustentação da competitividade. O objetivo deste trabalho é compreender como os aspectos da cultura organizacional impactam o desenvolvimento da inovação no setor de serviços. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no Senac-RS. A partir da coleta dos dados e mediante análise de conteúdo, foi possível analisar e discutir os resultados com base nos construtos da pesquisa. Identificou-se que liderança, flexibilidade, comunicação e recursos humanos são aspectos da cultura organizacional que impactam o desenvolvimento de inovações, os quais precisam ser contemplados em práticas gerenciais capazes de propiciar o fomento da inovação, fazendo parte da estratégia institucional. As principais limitações referem-se à amostra utilizada na pesquisa, a qual contemplou somente um nível hierárquico da instituição, não possibilitando comparativos entre as percepções em níveis estratégicos e operacionais.

Palavras-chave: Inovação. Setor de serviços. Cultura. Cultura organizacional. Senac-RS.

1. INTRODUÇÃO

É crescente o número de publicações relacionadas ao tema inovação. A análise acerca dessas publicações revela o emprego de uma diversidade de conceitos, teorias e tipologias. No entanto, a maioria dos artigos corrobora que a oferta de novos produtos e serviços ou a alterações de processos e modelos organizacionais dependem necessariamente de recursos e da promoção de um ambiente favorável à inovação (BASTIC; LESKOVAR-SPACAPAN, 2006; DAVEL; VERGARA, 2001). Esse ambiente favorável à inovação pode estar intimamente vinculado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional. Esta é considerada precursora dos tipos de inovação, criada para promover a vantagem competitiva e a renovação organizacional (HOGAN; COOTE, 2014).

De acordo com Faria e Fonseca (2014), a relação entre cultura organizacional e inovação pode ser entendida como um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade

das pessoas e cujo sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal. Assim, passa-se ao desenvolvimento de uma cultura de inovação. Desse modo, a inovação em serviços requer abordagem específica, muitas vezes distinta da utilizada na inovação na produção em geral, podendo a cultura organizacional ser um fator determinante. Embora a literatura apresente a cultura organizacional como um fator indutor no desenvolvimento de inovações, são escassas as contribuições aprofundadas que analisam os aspectos relacionados à cultura organizacional e que devem ser operacionalizadas para gerar inovações.

A inovação em serviço recentemente tem recebido mais atenção. Para Barras (1986), a inovação em serviços foi considerada consequência da inovação tecnológica. Segundo Lovelock e Wrigth (2004), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço. Como os serviços são interativos, muitas vezes exigem a participação conjunta do prestador e do consumidor.

A inovação no setor de serviços tem recebido cada vez mais atenção por parte da comunidade científica. Segundo Gallouj e Weinstein (1997), isso se deve pelo fato da perspectiva da inovação ter se desenvolvido através da análise da inovação tecnológica nas atividades de setor transformador. Para Miles (2008), em virtude de o termo serviço ser utilizado em muitas atividades e ser de natureza difusa, dificulta a medição de resultados através dos tradicionais métodos econômicos e a detecção do local onde ocorre a inovação. Assim, o aprofundamento da investigação científica no que tange ao setor de serviços tem sido sugerido por alguns autores, tendo em vista a relevância econômica do setor. Dentre os autores, cita-se Tidd e Bessant (2009), os quais afirmam que, nas grandes economias, o setor de serviços possui expressiva representatividade em atividades comerciais e laborais, demonstrando que há potencial significativo.

O objetivo deste trabalho é analisar como os aspectos da cultura organizacional interferem no desenvolvimento da inovação no setor de serviços. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado do Rio Grande do Sul - Senac- RS, uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, que faz parte do Sistema Fecomércio-RS. Este estudo permitiu explorar conceitos sobre a relação entre cultura organizacional e inovação no setor de serviços educacionais.

Posto isto, este trabalho está organizado em quatro seções. Depois desta introdução, apresenta-se a seção de fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos e os resultados e discussão. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Inovação em Serviços Educacionais

O setor de serviços não se apresenta mais como um setor residual da economia, ele desempenha um papel dinâmico, tanto em termos de produção e emprego, como também fonte de inovações para a indústria de transformação (LENHARI; CARVALHO, 2013). As diferentes características são percebidas, por exemplo, em empresas de serviços de telecomunicações, turismo e educação. Na maioria das vezes, o serviço não pode ser armazenado e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Dessa forma, o processo não pode ser completamente separado do produto/serviço, sendo difícil alterar o produto sem alterar o processo.

A intangibilidade e a interatividade são características-chave para a análise da dinâmica inovadora dos serviços. A produção de serviços como resultado do contato entre o cliente e a empresa determina que, geralmente, a qualidade percebida seja atribuída no exato momento em que o prestador de serviço e o cliente interagem (LENHARI; CARVALHO, 2013). Desse modo, a inovação no setor de serviços transformou-se em um tema relevante. O estudo da inovação na indústria de bens intangíveis, ou seja, no setor de serviços, caracteriza-se por uma situação diferente (FERREIRA et al., 2015), constitui uma literatura que surgiu de forma mais expressiva a partir da década de 1990 (MORRAR, 2014).

No que tange ao conceito de serviços, Kotler e Armstrong (1993) definem serviço como um ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem e sua execução pode não estar ligada a um produto físico. Complementarmente, Lovelock e Wright (2004) propõem duas definições para serviços. Na primeira, afirmam que, embora por vezes os serviços estejam ligados a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Uma segunda definição propõe serviços como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada, seja em nome do destinatário do serviço ou em seu nome. Segundo os autores, o serviço, apesar de poder utilizar-se de bens físicos para sua prestação, caracteriza-se por ser essencialmente intangível, uma vez que o seu resultado também não resulta em posses. Para Bastos (2014), a definição de serviços é composta por quatro características principais, que são a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade.

O conceito de inovação em serviços apresenta-se relativamente inexplorado quando comparado com a quantidade de estudos focados em inovação de produtos. Além disso, contido na inovação de serviços, pode-se mencionar a inovação em serviços educacionais. No setor educacional, a aprendizagem e a experiência adquirida pelo aluno constituem-se no produto

ofertado. Para a OECD (2004), a inovação educacional está relacionada a qualquer mudança dinâmica com objetivo de agregar valor ao processo educacional, desde que se obtenha resultados mensuráveis, tanto em termos de satisfação das partes interessadas quanto no desempenho educacional. Tal afirmação está alinhada com a visão neoschumpeteriana, a qual enfatiza o reconhecimento do mercado como um condicionante para a inovação. Adicionalmente, Hernandez et al. (2000) corroboram afirmando que uma inovação no sistema de ensino não é consequência de mandatos institucionais ou administrativos, não sendo o empreendedor o único propulsor da inovação, considerando-se também consequência das necessidades da equipe. Além disso, deve ser concebida à medida que se busca dar respostas à preocupação proveniente de uma prática que não satisfaz às expectativas dos envolvidos.

Além das diferentes compreensões acerca do tema, também se verifica a diversidade de entendimentos quanto aos fatores que influenciam no processo de inovação em uma organização, seja ela qual for o tipo de inovação. Para Pérez-Bustamante (1999), os fatores que influenciam na inovação podem estar relacionados tanto a aspectos técnicos como a aspectos intangíveis, ampliando o entendimento a respeito. Os aspectos técnicos são os relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e os aspectos intangíveis são os que estão presentes nos processos. Ainda conforme o autor, os aspectos intangíveis são aqueles relacionados com as competências individuais e grupais, sendo um processo interativo. Esta interação consiste em ciclos de aprendizagem. O primeiro ciclo de aprendizagem é sobre as atividades específicas de curto prazo para resolução de problemas, e o segundo ciclo, sobre as modificações, em longo prazo, das regras e normas fundamentais que sustentam ações e comportamentos.

A partir da revisão sistemática realizada pelos autores Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), pode-se identificar a cultura organizacional como um dos fatores que influenciou a capacidade de inovação. Dos dezesseis artigos apresentados, a cultura organizacional é citada em nove como determinante para a inovação. Nesse sentido, a próxima seção desenvolverá o tema cultura organizacional.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura é um termo presente em discussões antropológicas, permitindo diversas interpretações quanto aos seus valores e usos. De acordo com Fleury (1995), a cultura passou a ser empregada para justificar a adoção de costumes, crenças, línguas e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de dominação. Barbosa (2002) afirma que o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, criado para representar as qualidades de qualquer grupo humano específico, que passem de uma geração para a seguinte e, em 1983, foi consagrado como uma dimensão importante na área da administração.

Uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela administração buscou identificar os elementos culturais obtidos na sociedade pelas pessoas (FREITAS, 1991). Os aspectos culturais que, inicialmente, eram considerados modismos, vêm despertando grande interesse, sendo imprescindíveis em análises de práticas organizacionais. O estudo da cultura organizacional pode ser considerado um dos maiores desafios, tanto no campo da teoria organizacional quanto no campo do comportamento organizacional, tendo em vista a sua complexidade (AVELLA, 2010). Para Fleury (1995), as pesquisas sobre cultura organizacional têm recebido vários enfoques, tanto teóricos quanto metodológicos, bem como retratos de estudos por meio da aplicação de metodologias simplistas como diagnósticos de clima, sob uma perspectiva de levantamento de opiniões e percepções de membros organizacionais. A partir do avanço das Ciências Humanas, Antropologia e Sociologia, a noção de cultura apareceu para mostrar o que diferencia os seres humanos. O conceito se alterou com o avanço da pesquisa para se concentrar nas diferenças dos grupos humanos como culturas próprias (HATCH, 1997).

A antropologia busca a aproximação da realidade a ser estudada por meio de um quadro de referências teóricas, mergulhado na vida organizacional. Por meio da observação, vivencia as diversas faces da organização pesquisada (FLEURY, 1995). Os sociólogos, por sua vez, discutem os processos de socialização vivenciados pelos indivíduos e os classificam como primário e secundário. Para Hatch (1997), na postura epistemológica, existem dois enfoques nos estudos que buscam o entendimento sobre a cultura organizacional. Um dos enfoques relaciona a cultura organizacional como metáfora ou perspectiva simbólico-interpretativista, ou seja, “a organização é uma cultura”. Outro enfoque, o qual caracteriza a cultura como variável ou perspectiva modernista enfatiza a possibilidade de a cultura ser gerenciada para o alcance dos padrões de desempenho organizacional. Considera que “a organização tem uma cultura” Neste último contexto, no qual a cultura pode ser gerenciada, diferentes autores têm procurado desenvolver modelos teóricos com o objetivo de explicitar os elementos por meio dos quais a cultura organizacional pode se manifestar (FLEURY, 1995; SCHEIN, 1984; ROUSSEAU, 1990; HOFSTEDE, 1991; 1997; LACERDA, 2010). A seguir, apresenta-se o Quadro 1, o qual contempla alguns conceitos de cultura organizacional encontrados na literatura.

Quadro 1 - Conceitos de Cultura Organizacional

Autor	Conceito
SCHEIN (1984)	Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
FLEURY (1995)	Conjunto de valores e pressupostos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza relações de dominação.
MORGAN (1996)	Pode ser entendida como um processo de construção da realidade, possibilitando aos sujeitos compreenderem determinados fatos, de forma ímpar de outros sujeitos. Essa dinâmica permite que os sujeitos criem e reformem a sociedade em que vivem, gerando todo um conjunto de atividades e comportamentos, demonstrações mais ou menos visíveis.
PHALEN (2000)	A cultura é gerada por experiências grupais significativas em uma organização que geram aprendizagem a seus membros, orientando comportamentos e fortalecendo as relações.
HORTA; CABRAL (2007)	Composta por um conjunto de características: padrões de comportamentos funcionais; práticas estabelecidas a partir de histórias de sucesso da empresa; influência do fundador. A cultura personaliza a organização; perene ao tempo; guia o pensamento e o comportamento das pessoas nela inseridas; e reflete as práticas e os valores da cultura regional e nacional.
LIN; HO; LU (2014)	Incorpora a filosofia de negócios de uma organização, inclui valores, visões, normas, linguagem própria, sistemas, símbolos e hábitos.

Fonte: Autores (2020)

No que tange aos elementos da cultura organizacional, Machado e Vasconcellos (2007) citam como elementos integrantes os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação, artefatos e símbolos. Ainda segundo os mesmos autores, quando relacionados com a inovação, verificaram que os tabus, as normas, artefatos e símbolos não possuíam uma relação tão acentuada. Identificaram que os demais elementos, os valores; crenças e pressupostos; ritos e rituais e cerimônias; histórias e mitos; heróis e comunicação são os que apresentam relação com a inovação.

Os estudos de Hogan e Coote (2013) identificaram que os elementos capazes de motivar

comportamentos inovadores são os valores, as normas e os artefatos, como, também, avaliaram a cultura orientada à inovação sob algumas dimensões, como: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação interfuncional, responsabilidade dos funcionários, admiração e tomada de riscos. A partir do estudo de Hogan e Coote (2013), é possível propor uma compreensão de cada uma das oito dimensões da cultura organizacional que podem influenciar e suportam a inovação.

A primeira dimensão **abertura e flexibilidade** é entendida como o grau em que a organização valoriza a abertura a novas ideias; facilitando, assim, a criatividade, o empoderamento e as mudanças. Incentiva o interesse e a valorização da novidade, a tolerância a ambiguidade, características associadas à criatividade. Complementarmente, a segunda dimensão **admiração** corresponde ao grau em que uma organização valoriza recompensas e reconhece as realizações dos funcionários. Isso influencia positivamente a inovação.

A terceira dimensão, **competência e profissionalismo**, refere-se ao grau em que uma organização valoriza o conhecimento e habilidades técnicas, que constituem matéria prima para inovação, pois leva ao aumento da análise do problema e disposição para resolvê-lo por meio da adoção de inovações. A quarta dimensão, **cooperação interfuncional**, diz respeito ao grau em que uma organização valoriza a coordenação e o trabalho em equipe. Assim, membros de diferentes áreas consideram suas tarefas dependentes do conhecimento dos outros, alcançando resultados positivos. Integração entre equipes é facilitada pela coordenação, comunicação e cooperação. A quinta dimensão, **comunicação interna**, evidencia o grau em que a organização valoriza a comunicação interna, facilitando o fluxo de informação e permitindo acesso e disponibilidade ao conhecimento, geração de ideias e melhoria nos processos de decisão.

Adicionalmente, a sexta dimensão, **responsabilidade**, demonstra o grau em que uma organização valoriza a pró-atividade e a autonomia, que, quanto maiores promovem a inovação, pois funcionários percebem que têm responsabilidade para execução dos objetivos gerais, produzindo resultados criativos. A sétima dimensão, **sucesso**, refere-se ao grau em que uma organização valoriza as metas desafiadoras e encoraja os funcionários a se destacar. Esta dimensão favorece a inovação, pois aumenta a expectativa de desempenho dos colaboradores e faz com eles incorporem os objetivos da organização. A oitava dimensão, **tomada de risco**, está relacionada ao grau em que uma organização valoriza experimentação com novas ideias, valorizando e incentivando a correr riscos. Os funcionários experimentam novas ideias e fazem coisas novas sem receios.

Tendo em vista que as inovações não ocorrem de forma espontânea, sendo resultados de intenções deliberadas, as quais devem ser geradas em um ambiente propício para que as ideias se proliferem (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009), é salutar dispensar atenção aos aspectos da cultura

organizacional que favorecem o desenvolvimento da inovação. Em relação à influência da cultura organizacional na inovação, Martins e Terblanche (2003) afirmam que há pouco entendimento em relação às dimensões e aspectos da cultura organizacional que estão relacionados com a capacidade ou com os influenciadores da inovação. Salientam que existe um paradoxo no que se refere à possibilidade da cultura organizacional estimular ou inibir a criatividade e a inovação. Corroborando com os autores, Bastic e Leskovar-Spacapan (2006) e Davel e Vergara (2001) afirmam que a influência da cultura organizacional nos processos de inovação pode tanto facilitá-los quanto dificultá-los. Acreditam que os valores organizacionais envolvidos são determinantes. Para que a organização tenha foco no mercado e desenvolva vantagens competitiva, precisa ter a inovação como um valor.

A cultura, segundo McLean (2005, p. 241), “[...] cria os parâmetros para qual o comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”. Em relação aos aspectos da cultura organizacional que favorecem a criatividade e inovação, o autor destaca o encorajamento organizacional; encorajamento do supervisor; encorajamento do grupo de trabalho; liberdade/autonomia e recursos. Conforme aspectos apresentados por McLean (2005), com exceção de “recursos”, os demais referem-se a atitudes e influência de ações advindas das pessoas e das lideranças, o que confirma a visão de Gundling (1999), quando relaciona as pessoas com os **recursos** mais valiosos de uma organização. Gundling (1999) acredita que, para o possível desenvolvimento e gerenciamento de inovações, também é imprescindível que a cultura organizacional possua algumas características.

Quanto ao aspecto **liderança**, Lin e McDonough (2011) afirmam que é um fator de suma importância para a inovação, sendo que o líder possui um papel estratégico no desenvolvimento das inovações. Faz-se necessário estimular os indivíduos a desenvolver as suas habilidades inovativas, sejam elas inatas ou não. A atuação dos líderes é determinante, pois eles são capazes de criar e modificar a cultura de uma organização. Segundo Schein (2009), em grupos mais formais, um líder ou um fundador de um grupo, impõe suas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Se o comportamento resultante dessa imposição levar ao sucesso (o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem com relação aos relacionamentos no grupo), as crenças e valores do fundador ou líder serão reforçados e compartilhados. Com o reforço contínuo, o grupo passará a tratar as crenças e valores compartilhados como suposições não negociáveis que se tornam parte da identidade do grupo. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos aspectos da cultura organizacional, que influenciam a inovação, bem como seus atributos.

Quadro 2 - Aspectos da cultura organizacional que podem influenciar a inovação.

Aspectos	Atributos	Autores
Liderança	Estratégica Atuação determinante Influente Cria ambientes Fonte de motivação Colaborativa	MCLean (2005); Schein (2009); Bravo-Ibarra e Herrera (2009); Lin e MCDonough (2011); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Volberba, Bosch e Heij (2013); Jantz (2015; Peng et al. (2014); Faria e Fonseca (2014)
Flexibilidade e Criatividade	Clima informal Descentralização Autonomia Gerenciamento da criatividade Estímulo da criatividade em todos os níveis Encorajamento	Alencar (1998); Colbari (2014); Machado et al. (2013); Martins e Martins (2002); Simantob e Lippi (2003); Steele e Murray (2004); Valencia, Jimenez e Valle (2012)
Comunicação	Aberta e informal Necessidade de mecanismos de coordenação e interação Pode gerar valor Estímulo ao diálogo Pode se tornar barreira	Bravo-Ibarra e Herrera (2009); Duarte e Monteiro (2009); Johannessen e Olsen (2011); Martins e Martins (2002)
Recursos Humanos	Equipes heterogêneas Trabalho em equipe Respeito Suporte técnico Tolerância ao risco Engajamento e motivação Clima organizacional Desenvolvimento de competências Capacitações Recompensas Programa de Incentivos Disponibilidade de recursos Estrutura	Laforet(2013); Chandler, Keller e Lyan (2000); Bassant e Tidd (2009); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Barbieri et al.(2012); Simantob e Lippi (2003); Le Bas e Lauzikas (2010); Montes et al. (2004); Luz (2003); Jaskyte e Dressler (2005); Dyer, Gregersen e Christensen (2012); Peng et al. (2014); Wang, Zhao e Thornhill (2015); McLean (2005); Gundling (1999); Lin e MCDonough (2011); Jantz (2014); Volberba, Bosch e Heij (2013); Bravo-Ibarra e Herrera (2009); Faria e Fonseca (2014); Colbari (2014); Valencia, Jimenez e Valle (2012); Machado et al. (2013); Martins e Martins (2002); Johannessen e Olsen (2011); Duarte e Monteiro (2009)

A partir do referencial teórico estudado, pode-se verificar que é frequente a afirmação de que a inovação se interliga à cultura, um dos aspectos mais subjetivos da vida organizacional. Nessa ligação, inovações podem, inclusive, alterar a percepção do mundo pelo ator organizacional; impactando, dessa forma, a cultura organizacional. Sendo a cultura organizacional uma determinante da inovação, com aspectos que podem reforçar ou inibir comportamentos, a inovação precisa ser acompanhada em um contexto, um ambiente organizacional adequado, visto que a sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, visto que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. Na próxima seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem é de natureza qualitativa, sendo a estratégia de pesquisa escolhida o estudo de caso. O estudo de caso se mostra adequado visto que a pesquisa busca compreender em profundidade o fenômeno estudado. Para Yin (2005, p. 32), “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O caso selecionado é o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado do Rio Grande do Sul, denominado Senac-RS. O Senac-RS é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos. Parte dos recursos da instituição é oriunda da contribuição compulsória de 1% sobre a folha de pagamento das empresas do comércio de bens, serviços e turismo. O Senac-RS integra a Federação do Comércio do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS), que representa mais de 569 mil estabelecimentos do comércio de bens, serviços e turismo e agrega o Serviço Social do Comércio (SESC-RS), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-RS), o Instituto Fecomércio-RS de Pesquisa (IFEP) e o Centro do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Sul (CCERGS).

Quanto à organização formal do Senac-RS, este possui 43 Unidades Educacionais, distribuídas em 33 municípios do interior do Estado, além de Porto Alegre. Destas, duas Unidades são Faculdades, sendo uma localizada em Porto Alegre e outra em Pelotas. A estrutura ainda compreende 23 Balcões de Atendimento, os quais são operados em parceria com o Sesc-RS. O atendimento a todos os 497 municípios do Estado é garantido pela distribuição de áreas de abrangência entre as Unidades, que se responsabilizam diretamente pela sua jurisdição.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado e análise documental. O roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir do referencial teórico e dos estudos de Arruda (2006). A primeira versão do roteiro foi apresentada a dois pesquisadores para validação. Após o retorno dos especialistas, ele foi ajustado e uma etapa

de pré-teste foi realizada para verificar o entendimento das questões propostas. Após a realização dessas etapas de validação, o instrumento foi aplicado aos entrevistados.

Quanto à abrangência, no presente estudo, foram entrevistados os dez gerentes regionais do Senac-RS responsáveis pelas gerências administrativa, financeira, educação profissional, controladoria, núcleo de negócios, tecnologia da informação, marketing, planejamento, jurídica e de recursos humanos, bem como o diretor regional. O Quadro 3 mostra informações sobre os entrevistados.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Abreviatura utilizada para cada entrevistado	Idade	Nível de Instrução	Tempo de atuação no Senac-RS	Duração
1	E 1	53	Doutorado	14 anos	47:17
2	E 2	48	Pós-Graduação	1 ano	38:44
3	E 3	50	Pós-Graduação	3 anos	48:06
4	E 4	52	Doutorado	11 anos	38:09
5	E 5	58	Pós-Graduação	10 anos	36:29
6	E 6	52	Mestrado	2 anos	35:46
7	E 7	45	Mestrado	18 anos	47:32
8	E 8	37	Mestrado	12 anos	36:25
9	E 9	45	Pós-Graduação	12 anos	32:54
10	E 10	45	Mestrado	14 anos	44:37

Fonte: Autores (2020)

A escolha de tal abrangência deve-se aos cargos estratégicos que exercem, os quais conduzem as tomadas de decisões e diretrizes para as 43 unidades educacionais do Senac RS. Partiu-se do entendimento de população como um conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja fazer interferências (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Finalizada a etapa de entrevistas, estas foram transcritas e analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). Assim, a análise dos dados foi dividida em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. Na fase da pré-análise, as entrevistas foram transcritas, realizadas a leitura e a seleção dos documentos, como falas, documentos e observações. Nessa etapa, foi realizada a divisão do texto e a categorização para análise descrita a seguir. Posteriormente, realizou-se a exploração do material e análise dos conteúdos a partir das entrevistas realizadas.

A última etapa da análise de conteúdo compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e diferenças (BARDIN, 1977).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificadas diversas práticas de inovação no caso estudado, entre elas: Edital de inovação, Feira de projetos, Fórum técnico setorial, Política de inovação, Educação à distância, Projeto político pedagógico e Tive uma ideia. A prática de inovação mais lembrada pelos entrevistados foi a “Tive uma Ideia”. O programa é destinado aos colaboradores do Senac-RS que tenham interesse em contribuir para o desenvolvimento da organização no que tange à melhoria dos processos organizacionais, melhoria do produto ou melhoria em produtividade na execução das atividades. O programa contempla algumas etapas que são: lançamento do desafio anual, submissão das ideias, avaliação pelos responsáveis, validação final pelo Departamento Regional, divulgação dos resultados e início da implantação. O programa possui datas e períodos específicos em cada edição.

Os elementos oriundos da análise de conteúdo foram classificados em três categorias: cultura organizacional, inovação e influência da cultura organizacional na inovação. A seguir, serão descritos os resultados relacionados a cada uma dessas categorias.

4.1 Relação entre Cultura Organizacional e Inovação

A partir dos aspectos da cultura organizacional influentes na inovação, identificados na literatura, são apresentados e discutidos os resultados obtidos no Senac-RS, a partir das entrevistas. Estes se encontram resumidos no Quadro 4.

Quadro 4 - Elementos citados: relação entre cultura organizacional e a inovação.

Questionamento	Elementos citados pelos entrevistados
Liderança	Inspiradora Respeito Anseio pela inovação Ausência de diretriz para inovação
Flexibilidade	Autonomia limitada devido às diretrizes do Sistema Fecomércio-RS Autonomia concedida pela direção regional Tomadas de decisões postergadas Comitê de Inovação pouco deliberativo
Comunicação	Sistema de Gestão como facilitador Ausência de velocidade da comunicação Canais de comunicação estruturados Inovações pouco comunicadas
Recursos Humanos	Tolerância ao erro Erro como aprendizado Missão como fator motivacional Desafios como estímulo Ausência de estratégia para a inovação Ausência de capacitações focadas em inovação Clima de respeito Falta de integração de algumas áreas

Fonte: Autores (2020)

Quanto ao aspecto **liderança**, todos os entrevistados, E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9 a descrevem como inspiradora e de fácil acesso. Salientaram que o Diretor Regional, além de inspirar, propicia um ambiente de trabalho que preze pelo respeito. O entrevistado E7 acredita que essa relação de respeito é reflexo do exemplo. Destaca que o diretor sempre enfatizou muito a questão do consenso através do diálogo. O líder foi citado pelos entrevistados como exemplar, inspirador e de fácil acesso. A maioria dos entrevistados, ao abordar os valores e princípios da instituição, citou o diretor regional como uma pessoa que lidera através do exemplo, zelando pelos princípios e transcendendo para os liderados.

A literatura (LIN; MCDONOUGH, 2011; SCHEIN, 2009; JANTZ, 2014; VOLBERBA; BOSCH; HEIJ, 2013; BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; PENG et al., 2014; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011) apresenta a liderança como um aspecto de grande relevância para o desenvolvimento de inovações. Lin e McDonough (2011) afirmam que possuir líderes colaborativos, capazes de colocar em prática uma estratégia, possui um impacto de grande significado sobre a cultura e capacidade de inovação.

Contudo, no Senac-RS, embora a inovação seja um anseio da liderança, esta apresenta-se como uma grande lacuna de gestão, segundo os entrevistados. Nesse sentido, Scherer e Carlomagono (2009) afirmam que as inovações não ocorrem de forma espontânea, sendo resultados de intenções deliberadas. Assim, possuir uma liderança capaz de possibilitar um ambiente propício para geração de ideias faz-se fundamental.

Para Jantz (2014) e Volberba, Bosch e Heij (2013), as lideranças possuem um papel fundamental para o desenvolvimento da inovação. Defendem que, além de articular a missão, visão e estratégias da organização, devem inspirar e motivar os membros da organização. Portanto, conforme a visão dos entrevistados, a liderança apresenta-se como um aspecto positivo da cultura organizacional do Senac-RS, mas ainda carecendo de estruturar estratégias e diretrizes para que as inovações ocorram na instituição.

Quanto à **flexibilidade** e tomadas de decisões no Senac-RS, o E7 enfatiza que muitas vezes a abertura disponibilizada ao diálogo acaba sendo extrapolada, prejudicando e postergando muito as tomadas de decisões. Para E1, as tomadas de decisões no Senac-RS são impactadas pelas diretrizes do Sistema Fecomércio, através do conselho regional. Descreve que mensalmente são realizadas reuniões desse conselho, composto por vinte e um componentes e com representação do governo, dos empresários e dos trabalhadores. Diz que esta é a instância maior das tomadas de decisões.

O sistema de trabalho, representado pelo ecograma da instituição, é novamente citado como facilitador para as tomadas de decisões. Conforme os entrevistados E3, E4, E9 e E10, o diretor regional delega autonomia, mas as diretrizes do departamento regional as limitam um

pouco, e, em última instância, as decisões ocorrem em função do diretor. Quanto à flexibilidade no Senac-RS, a partir das entrevistas, evidencia-se que é impactada pelas diretrizes da Fecomércio-RS, as quais influenciam nas tomadas de decisões. Entretanto, a direção regional delega autonomia para as unidades, através dos seus diretores, os quais possuem flexibilidade para as tomadas de decisões, desde que alinhadas aos limites propostos no momento do planejamento anual.

Conforme a literatura, a autonomia é um aspecto que se apresenta como facilitador para o desenvolvimento de inovações (CAMISON; LOPEZ, 2014; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MCLEAN, 2005; KAASA; VADI, 2010; TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009). Todavia, no Senac-RS, as ações de inovações ocorrem a partir do comitê de inovação, o qual na visão dos entrevistados é pouco deliberativo, não possuindo muita autonomia para tomadas de decisão, o que se apresenta como negativo para o desenvolvimento de inovações.

Quanto à **comunicação** no Senac-RS, os entrevistados novamente citaram o sistema de gestão como facilitador. No entanto, como aspecto que prejudica a velocidade da comunicação, citaram a característica da instituição de ser muito burocratizada, tendo em vista as características paraestatais que apresenta. No entanto, a maioria dos entrevistados citou que o Senac-RS possui canais de comunicação estruturados e sistemas de reuniões que facilitam o alinhamento das informações.

Tal afirmação está alinhada com a literatura no que diz respeito à importância da comunicação para o desenvolvimento da inovação. Acreditam que o desenvolvimento da inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação, a fim de que propiciem trocas de conhecimentos e informações, e, conseqüentemente, contribuam para a inovação. (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; DUARTE; MONTEIRO, 2009; JOHANNESSEN; OLSEN, 2011; FARIA; FONSECA, 2014; MARTINS; MARTINS, 2002). Embora os entrevistados reconheçam que o Senac-RS possua mecanismos de comunicação estruturados, no que tange à inovação, isso não acontece. A maioria salienta desconhecer as ações desenvolvidas, sendo que as atividades estão muito centralizadas no comitê de inovação e carecem de comunicação.

Quanto aos **recursos humanos**, identificou-se que há tolerância ao erro no Senac-RS. O entrevistado E1 explica que a instituição traça os objetivos, estabelece metas, indicadores e cria as condições, envolvendo estratégias para que isso aconteça ao longo do ano. Exemplifica dizendo que, quando encerrou o ano de 2016, foi traçado um plano para 2017, o qual contempla metas para todas as unidades e para o regional como um todo. Segundo ele, nem tudo o que foi planejado se conseguiu realizar, em virtude de que existiram mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Em resumo, todos os entrevistados salientaram que, na instituição, o erro é permitido, que esta já evoluiu muito quanto a esse aspecto. Contudo, salientam que o erro deve propiciar aprendizado (ALENCAR, 1998; DOBNI, 2008; GODOY; PEÇANHA, 2009; HOGAN; COOTE, 2013), mas, tendo em vista o legalismo enfrentado, não permite muita ousadia. No entanto, o erro é permitido desde que não seja um problema ético, o que iria contra os princípios da instituição. A literatura (CARVALHO; REIS; CAVALCANTI, 2011; DYER; GREGERSEN; CRHISTENSEN, 2012; COLBARI, 2014; HOGAN; COOTE, 2013; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012) também aponta a importância da tolerância ao risco para o desenvolvimento de inovações.

Com relação às principais motivações dos entrevistados, E1, E2, E4 e E10 relatam que o que lhes motiva é a educação profissional. Afirmam que trabalhar em uma instituição em que o *slogan* é mudar vidas em um sistema tão abrangente como o do Senac-RS, é um desafio que motiva diariamente. O E2 complementa dizendo que fazer com que milhares de pessoas que entram nas unidades recebam o conhecimento de alta qualidade, saiam das unidades e vão para o mercado de trabalho com condições de dar o melhor deles para o seu cliente na ponta, que são os que consomem bens, serviços e hospitalidade, é muito gratificante e motivador.

Para E4 e E7 e E8, o que motiva, além de trabalhar com educação, é o desafio. Capacitar e entregar educação profissional para a sociedade é o que motiva E7.

E trabalhar com uma instituição que tem gestão moderna, que tem estrutura organizacional definida, tem processo de gerenciamento no sistema de trabalho maravilhoso, supermoderno com desafio educacional, é tudo de bom. É tudo o que a gente gostaria e onde a gente gostaria de trabalhar né (E7).

As principais motivações estão relacionadas com a missão do Senac-RS, pois a maioria dos entrevistados salientou o fato de a motivação estar relacionada com a sua contribuição à mudança de vida das pessoas através da educação. Fatores motivacionais como integridade, ambiente de trabalho de respeito, liberdade de ação, autonomia e desafios também foram elementos citados. Tais fatores apresentam-se como importantes para o fomento de inovações, conforme Carvalho, Reis e Cavalcanti (2011), Wang, Zhao e Thornhil (2015) e Dyer, Gregersen e Christensen (2012). No entanto, não se evidenciou a presença de tais fatores no desenvolvimento das inovações do Senac-RS, tendo em vista os entrevistados afirmarem que a inovação no Senac-RS ainda carece de estratégias para o seu desenvolvimento, o que, segundo Epstein, Davila e Shelton (2007), é fundamental.

A ausência de níveis hierárquicos no Senac-RS é apresentada como um fator positivo à capacidade de inovação (ÇAKAR; ERTÜK, 2010). O clima organizacional do Senac-RS também apresentou-se como positivo, sendo caracterizado como um clima de respeito, que oportuniza aprendizados e reconhecimento, o que, segundo a literatura (LUZ, 2003; LAFORET, 2013;

CHANDLER; KELLER; LYON, 2000), é um aspecto da cultura organizacional influente nos processos de inovação, sendo essencial administrá-lo. Todavia, a falta de integração de algumas áreas foi citada como um fator que dificulta o desenvolvimento de inovações no Senac-RS. Segundo a teoria de Jantz (2014) e Peng et al. (2013), uma equipe integrada tem confiança para debater questões impopulares e propostas arriscadas, fomentando maior nível de capacidade inovadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática de inovação mais citada e utilizada como fomento a uma cultura de inovação no Senac-RS foi o programa “Tive uma Ideia”. O programa foi a prática de inovação mais citada e reconhecida pelos entrevistados. Segundo a bibliografia estudada, um programa de ideias se transforma em um canal de comunicação efetivo entre colaboradores e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo e democrático. A prática, também, apresenta-se de forma isolada e não contínua, não proporciona a interação permanente dos colaboradores, mas somente em períodos pré-determinados. Além disso, não se apresenta como um processo sistêmico de geração de ideias. No entanto, o programa prevê reconhecimento não financeiro aos colaboradores participantes e vencedores das melhores ideias, o que se apresenta como positivo, mas não suficiente para a eficiência da prática. O que comprova tal conclusão é o fato de as ideias selecionadas para o ano de 2016 não terem sido implementadas na íntegra, devido à ausência de orçamento e de não ter sido comunicado tal cenário aos colaboradores, fato este que poderá levar ao descrédito e desmotivação dos colaboradores em continuar a contribuir com ideias.

A instituição é norteadora por uma liderança inspiradora, sendo reconhecida como um herói. A missão é reconhecida como motivacional, possuindo princípios sólidos que contribuem com a formação de uma instituição muito humana, o que é facilitado pelo modelo de gestão não hierárquico. A crença de ser uma instituição de excelência é percebida através dos relatos da trajetória que possuem na busca pela excelência. Contudo, identificou-se que o Senac-RS é uma instituição bastante política e burocrática, precisando seguir diretrizes do departamento nacional e do Sistema Fecomércio, apresentando-se como fator dificultador no desenvolvimento de inovações. Percebe-se, por conseguinte, que a autonomia e velocidade da comunicação da instituição é impactada, o que pode limitar o desenvolvimento de inovações.

Quanto à liderança do Senac-RS, embora tenha sido caracterizada como inspiradora e que preza pelo respeito, no que tange à inovação, evidenciou-se que não apresenta uma diretriz para a instituição, embora seja um anseio. Dessa forma, apresenta-se como uma lacuna de gestão. Em relação à flexibilidade, o Senac-RS apresenta limitações devido às características paraestatais evidenciadas, bem como as instituições de ensino possuem regulamentações específicas. Vale destacar o fato de o Comitê de Inovação, o qual atualmente é o responsável pelas principais ações

de inovação, apresentar-se como pouco deliberativo, sendo que as ações e tomadas de decisões finais ficam a cargo do diretor regional. Tal cenário mostra-se como um aspecto negativo para o desenvolvimento de inovações no Senac-RS, o qual exige flexibilidade e agilidade.

A comunicação do Senac-RS apresenta canais de comunicação estruturados e reuniões de equipes como ferramentas facilitadoras. No que tange à comunicação e fomento da inovação, não se evidencia a utilização de tais meios. A instituição carece da comunicação das ações, sendo que comunica o momento do lançamento dos eventos e ações, mas não comunica o andamento e os resultados dos projetos. Recomenda-se utilizar os canais existentes para deixar os colaboradores a par das ações desenvolvidas. Tendo em vista que o modelo de gestão utilizado na instituição não prevê níveis hierárquicos, pode ser um facilitador.

E, quanto ao aspecto recursos humanos, a tolerância ao risco foi o aspecto não identificado como presente na instituição. Segundo os entrevistados, o Senac-RS ainda é pouco audacioso, o que pode prejudicar o desenvolvimento de uma cultura de inovação na instituição. A disponibilidade de recursos, recompensas e incentivos apresentaram-se timidamente. Os recursos disponibilizados para a inovação ainda não são empregados de maneira estratégica, bem como possuem poucos estímulos para a inovação.

Em síntese, identificou-se, a partir dos resultados obtidos, que o Senac-RS ainda não possui uma cultura de inovação, apesar de possuir vários aspectos positivos e relevantes para o fomento, como liderança inspiradora, modelo de gestão não hierárquico, colaboradores motivados pela missão e desafios, trajetória na busca pela excelência, canais de comunicação e programas de treinamento estruturados. Conclui-se que o Senac-RS carece de um processo estruturado para o desenvolvimento da inovação, com definições de ações, responsáveis, programa de capacitação em inovação, métodos de incentivo e medição dos resultados. É conveniente que os aspectos da cultura organizacional influentes na inovação sejam contemplados em práticas gerenciais capazes de propiciar o fomento da inovação, englobando a estratégia da instituição. Contudo, o Senac-RS apresenta um “solo fértil”, sendo a liderança o aspecto identificado por unanimidade como o impulsionador para o desenvolvimento de uma cultura de inovação na instituição.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. 1998.
- ARRUDA, Mônica Ferraz de. *Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

- AVELLA, M. E. M. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Adm. de Bogotá*, v. 23, n. 04, p.163-190, 2010.
- BARBIERI, J. C. et al. *Innovative organizations: studies and Brazilian cases*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- BARBOSA, Lívia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 1 Ed. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977. BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. *Research policy*, v.15, n.4, p.161- 173, 1986.
- BASTIC, M.; LESKOVAR-SPACAPAN, G. What do transition organizations lack to be innovate? *Kybernetes*, v. 35, n. 7/8, 2006.
- BASTOS, Flávio Eduardo. *A gestão da inovação no setor terciário: um estudo de caso do grau de maturidade do grupo Carrefour Belo Horizonte*. 2014. 93f. Dissertação. Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009. BRAVO-IBARA, E. R.; HERRERA, L. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, v. 5, n. 3, p. 301-320, 2009.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, v. 48, n. 3, 2010.
- CAMISÓN, C.; LÓPEZ, A.V. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, v.67, n.1, p.2891-2902, 2014.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. *Gestão da inovação*. Curitiba: Aymarará, 2011.
- CHANDLER, G. N.; KELLER, C.; LYON, D.W. Unraveling the determinants and consequences of and innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship: theory na practice*, v.3. p. 59-76, 2000.
- COLBARI, A. Cultura de inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. *Interações*, v. 15, n. 02, p. 237-247, 2014.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, n. 10, 2011.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C (Org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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*, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.
- DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

- DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN M. C. *Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. São Paulo: HSM, 2012.
- EPSTEIN, M.J.; DAVILA, T.; SHELTON, R.D. *As Regras da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. *Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos*. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>. Acesso em: 24 out. 2019.
- FERREIRA, Vicente da Rocha et al. *Inovação no setor público federal do Brasil na perspectiva da inovação em serviços*. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, out./dez., 2015.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN O. *Innovation in services*. *Research Policy*, v. 26, p. 537- 556, 1997.
- GODOY, R.S.P.; PEÇANHA, D.L.N. *Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica*. *Bol. - Acad. Paul. Psicol.* v.29, n.1, p.142-163, 2009.
- GUNDLING, E. *The 3M Way to innovation: balancing people and profit*. Vintage Books; NY, 1999.
- HATCH, M. J. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press, 1997.
- HERNANDEZ, F. et al. *Aprendendo com inovação nas escolas*. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Arte Médicas Sul, 2000.
- HOFSTEDE, G. *The Archimedes effect*. In: BOND, M. H. *Working at the interface of cultures: 18 lives in social science*. Londres: Routledge, p. 47-61, 1997.
- _____ et al. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 35, n. 2, p. 286-316, June, 1990.
- _____. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1 ed. Londres: McGraw-Hill, 1991.
- HOGAN S. J.; COOTE L. V. *Organizational culture, innovation, and performance: A teste of Schein's model*, *Journal of Business Research*, v. 66, n. 08, p. 1609-1621, 2013.
- HOGAN S. J.; COOTE L. V. *Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model*. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 1609-21, 2014.
- ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. *Framework of the culture of innovation: a revisit*. *Journal Kemanusiaan*, 9, p. 38-49, 2007.

- JANTZ, R.C. The Determinants of Organizational Innovation: an Interpretation and Implications for Research Library. *College and Research Libraries*, v. 16, p. 512-536, 2015.
- JASKYTE, K.; DRESSLER, W. W. Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, v.16, p.265-284, 2004.
- JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, v.31, n.1, p.30-37, 2011.
- KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, v.45, n.05, p.1285-1301, 2010
- LAFORET, S. Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*. v.48, n.4, p.490-502, 2013.
- LE BAS, C.; LAUZIKAS, M. Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. *Social Sciences Studies*, v.4, n.8, p.125-139, 2010.
- LENHARI, L. C.; CARVALHO, R. Q. Inovação em serviços e sua gestão: um balanço das teorias internacionais contemporâneas. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal Vitória (ES)*, v. 2, n. 2, jul./dez. 2013.
- LIN, H.; MCDONOUGH, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 58, n. 03, p. 497-509, 2011.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004. LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto. *Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. 2004. 185f. Tese (Escola de Administração de Empresas de São Paulo). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 4, p.15-31, 2007.
- MALDANER, Luís Felipe. *O desafio da inovação: Brasil x Coreia do Sul*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2012.

- MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n.4, p.58-65, 2002.
- MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, v.6, n.1, p.64-74, 2003.
- MCADAM, R; STEVENSON, P.; AMSRONH G. Innovative change management in SME. Beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, v.13, p.138-149,2000.
- MCLEAN, L. D. Organizational culture´s influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.
- MILES, I. Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, v. 47, n .1, p. 115-128, 2008.
- MONTES, F.J.L; MORENO, A.R; FERNANDEZ, L.M.M. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*. v. 25, n.2, p.167-180, 2004.
- MORRAR, R. Innovation in services: a literature review. *Technology Innovation Management Review*, v. 4, n. 4, p. 6–14, 2014.
- OECD. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Mensuração das Atividades Científicas e Tecnológicas. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretações de Dados sobre Inovação Tecnológica: Manual de Oslo. Finep, 2004.
- PENG, J. et al. An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Inf. Sys. E-Bus Management*, v. 12, p. 465-489, 2014.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, G. Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of Knowledge Management*, v.3, n.1, p.6–17, 1999.
- ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. (Org). *Organizational climate an culture*. San Francisco: Jossey- Bass, 1990. p. 153-192.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Boston, Massachusetts Institute of Technology, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter, 1984.
- _____. What is culture. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C.C.; MARTIN, J. (orgs). *Reframing organizational culture* San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- _____. *Organizational Culture and Leadership*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n.2, p. 3-16, 1984.
- SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. S. *Gestão da inovação na prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

- SIMANTOB, M.; LIPPI, R. *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo, 2003.
- STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 11, Iss: 5, p. 316- 322, 2004.
- TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R.K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 01, p. 3-23, 2009.
- TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. São Paulo: Editora Bookman, 2009.
- VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura, *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 3, p. 598- 626, Set./Out. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210>>.
- Acesso em: 5 dez. 2019.
- VALENCIA J. C. N.; JIMENEZ D. J.; VALLE R. S. Es la cultura organizativa um determinante de la innovación em la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, v. 15, n. 02, p. 63-72, 2012.
- VOLBERDA, H. W.; BOSCH, F. A. V. D.; HEIJ, C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, v. 10, p. 1-15, 2013.
- WANG, T.; ZHAO, B.; THORNHILL, S. Pay dispersion and Organizational Innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, v. 68, n. 07, p. 1151-1181, 2015.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.