



A Cultura de Inovação nas Organizações

Jocilaine Araujo¹, Rodolfo Lovera²; Roberto Kanaane³;

Resumo: O presente artigo, situado no contexto organizacional do século XXI marcado pelas constantes transformações e incertezas, buscou caracterizar a Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e Inovação e a partir da literatura científica abordou os elementos que corroboram a Cultura de Inovação nas organizações; aplicou-se um questionário para avaliar a percepção dos indivíduos referente às questões de adaptabilidade, aversão ao risco, autonomia, colaboração e liderança. Para este fim foi realizada uma pesquisa do tipo *Survey* com caráter exploratório e de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa contou com 23 respondentes de diferentes setores com a predominância de participantes do setor de serviços (65%) e identificou que, na percepção dos respondentes, existe satisfatória presença de elementos da Cultura de Inovação no âmbito pesquisado, porém se faz necessário aprender com estudos futuros as tendências contrárias referentes ao medo e resistência à mudança e às barreiras de comunicação com a liderança.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão do Conhecimento; Inovação.

Abstract: This article, located in the organizational context of the 21st century, which is marked by constant transformations and uncertainties, sought to characterize the Organizational Culture, Knowledge Management and Innovation, and from the scientific literature that addresses the elements that support the Culture of Innovation in organizations, a questionnaire was applied to assess the individuals' perception regarding the issues of adaptability, risk aversion, autonomy, collaboration and leadership. For this purpose, a survey of the type *Survey* with an exploratory character and of a qualitative and quantitative nature was carried out. The survey had 23 respondents from different sectors, with a predominance of participants from the service sector (65%) and identified satisfactory presence of elements of the Culture of Innovation, but it is necessary to understand the trends with future studies opposites regarding fear and resistance to change and communication barriers with the leadership.

Keywords: Organizational Culture; Knowledge Management; Innovation.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – jocilaine.c@gmail.com

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – rodolfo.lovera@gmail.com

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – roberto.kanaane@cpspos.sp.gov.br

Introdução

O início do século XXI foi marcado por intensas mudanças no que diz respeito ao avanço tecnológico, caracterizando o que Schwab (2016) chamou de Quarta Revolução Industrial. Após 20 anos da virada do século, as mudanças ainda não se estabilizaram e, ao contrário disto, tem aumentado sua velocidade e seus impactos. Ismail, Malone e Geest (2019) utilizam o termo “exponencial” ao dizer que, apesar de já terem decorrido 40 anos das mudanças que iniciaram este momento, tudo que temos até aqui é 1% do impacto que as tecnologias de informação ainda irão trazer. Desta forma, temos um cenário disruptivo como jamais visto antes. Nas palavras de Schwab (2016): “As mudanças são tão profundas que, na perspectiva da história humana, nunca houve um momento tão potencialmente promissor ou perigoso”.

Para conceituar esta nova era que está sendo ao mesmo tempo vivida e construída pela sociedade, decorrente principalmente das novas tecnologias de informação e comunicação, Castells (2020) concebe, a partir de conceitos da era industrial e do pós-industrialismo, denominar o informacionismo ou sociedade informacional com impacto global:

Informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizadas em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos (CASTELLS, 2020, P.135).

É neste cenário que as instituições e organizações se desafiam a produzir e fazer a gestão do conhecimento, tão importante e imprescindível em tempos que são promissores e desafiadores na mesma medida. Se faz necessário estabelecer uma cultura e um ambiente propício diante de tamanha transformação na sociedade, e de forma mais pontual, convergindo ao contexto deste artigo, das transformações no trabalho profissional.

Hanashiro e Teixeira (2021), corroboram o embasamento do contexto do trabalho e das organizações na era informacional:

Neste contexto, trabalhar envolve abordar os novos problemas (eventos) colocados pelo ambiente e que mobilizam as atividades de inovação. O enfrentamento dos eventos passa a ser parte da vida da organização, que deve permanecer atenta às modificações do ambiente, organizando e conduzindo ações alternativas, sendo capaz de analisá-las para encontrar as melhores soluções e colocá-las em prática. O trabalho humano passa a ser “inventar as respostas a serem dadas a um ambiente social complexo e instável”. Na Era Informacional, o trabalho é compreendido, portanto, como a ação competente do indivíduo perante situações profissionais. (HANASHIRO e TEIXEIRA, 2021, P.6)

Todo o contexto acima cria um cenário de negócios onde os modelos de gestão de conhecimento e cultura organizacional estão se alterando para propiciar uma cultura voltada à inovação. Como estas mudanças tem se dado nas organizações? Qual a percepção dos profissionais em relação às características de um ambiente aberto e propício à inovação? Percebe-se nesta problemática de pesquisa que há (e sempre haverá) uma lacuna teórica a ser preenchida. São respostas que precisam ser respondidas, discutidas, repensadas para então levantar novos questionamentos. Buscar respostas para estas questões afim de melhor situar a sociedade e organizações neste cenário promissor e perigoso foi a motivação que despertou o interesse e orientou e moveu esta pesquisa. A partir das questões levantadas, portanto, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar a presença de elementos da cultura organizacional que corroboram a gestão do conhecimento para a inovação. Como objetivos específicos, a pesquisa irá caracterizar elementos da inovação, gestão do conhecimento e cultura organizacional.

A pesquisa aborda diferentes setores, dada a abrangência e relevância do tema da inovação para quaisquer organizações vivas em nossa época contemporânea. A partir de uma metodologia qualitativa e quantitativa e com base em uma ferramenta adaptada de Carneiro e Streit (2021), foi aplicado questionário online que obteve 23 respondentes que percorreram o cenário das organizações de acordo com suas percepções.

1. Referencial Teórico

Com a finalidade de subsidiar o presente artigo, buscou-se junto à literatura científica apreender os tópicos: Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e Inovação, uma vez que estes se relacionam diretamente com o tema e os objetivos estudados.

2.1 Cultura Organizacional

Cultura é um conceito subjetivo que se refere a maneira de pensar e agir de pessoas em determinado contexto e ambiente. No contexto organizacional a cultura da empresa como conceito foi introduzido por Elliot Jaques em 1950 e foi definido como uma maneira habitual de fazer as coisas na empresa. Outros autores que aprofundaram o tema referenciam Elliot Jaques e afirmam que este modo deve ser aprendido e aceito, ao menos em parte, por novos membros que entram neste ambiente, ou seja, a cultura é mais forte que o indivíduo e uma característica do grupo. (HANASHIRO E TEIXEIRA, 2021)

De uma maneira mais elucidativa, Hostfed e Minkov (2010) afirmam que a cultura se trata das regras não escritas do jogo social, é uma programação coletiva da mente que distingue grupos. Ora, tendo então a Cultura como diferencial, podemos afirmar que ela é vantagem competitiva para as organizações, aquilo que vai determinar os resultados e o sucesso de uma

organização em detrimento do insucesso de outra que oferece o mesmo produto ou serviço. A Cultura de uma Organização, portanto, deve estar sempre alinhada à estratégia da mesma afim de ser instrumento para atingir os resultados esperados.

Considerando o desafiador cenário da transformação digital para as organizações, onde inovar torna-se uma constante de sobrevivência para acompanhar as mudanças presentes na sociedade, é imprescindível que a Cultura Organizacional esteja voltada a estabelecer um meio favorável a este imperativo (innovar). Carneiro e Streit (2021) afirmam que a Cultura pode estabelecer barreiras à inovação ou pode facilitar este processo, e que cabe a liderança promover a gestão da Cultura Organizacional com intuito de buscar maior eficácia para a empresa e sua sustentabilidade no longo prazo. Em pesquisa realizada pela McKinsey, a Cultura foi apontada como a barreira mais significativa à eficácia na era digital (GORAN; SRINIVASAN; LABERGE, 2017).

E tratando-se de Cultura Organizacional deve-se considerar a importância e relevância da liderança em transmitir e conduzir as práticas que se entendem como definidores da Cultura em seu meio de atuação. De acordo com Hanashiro e Teixeira (2021) os líderes precisarão de habilidades para entender as mudanças, ter senso de urgência e agir rapidamente para intervir na cultura. As mudanças sociais pelas quais as organizações vêm passando em função da inserção da tecnologia é uma mudança, essencialmente, cultural e, à medida que o aprofundamento digital se amplia, a mudança cultural deverá se mover ainda mais rapidamente.

Por fim, tem-se a Cultura como um elemento de intenso estudo e preocupação tanto da academia como das organizações. Um agente subjetivo e de aspectos ocultos que podem interferir enormemente nos resultados. Fleury e Fischer (1989) conceituam a cultura como:

Conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder. (FLEURY e FISCHER, 1989, p.22)

Esta abordagem da Cultura como elemento oculto que instrumentaliza relações de poder permeia uma vasta área do conhecimento e pesquisa das ciências sociais. Para fins de elaboração do conceito neste artigo, vale ressaltar que em tempos de grandes transformações sociais, tendo a organização como um microcosmo da sociedade, o fluxo da criação e manutenção da cultura organizacional tem intensa influência da cultura social do local, ou seja, há uma troca de forças entre a cultura local (e global) e a cultura da organização. As intensidades e forças desta troca dual, no entanto, estão em constante transformação junto com seu meio na realidade da transformação digital, que é permeado pelas relações de poder que são estabelecidas através da mesma.

2.2 Gestão do Conhecimento

Nos atuais cenários sociais e organizacionais se faz cada vez mais necessário pensar em termos de Gestão do Conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Como conhecimento explícito tem-se essencialmente tudo que pode ser compartilhado por áudio, textos, fórmulas, dados etc. Já o conhecimento tácito engloba as habilidades informais e de difícil detecção, que é explicitada por muitos a partir do termo *know-how*. O conhecimento, em si comporta estes dois aspectos que necessitam ser entendidos e geridos pelas organizações.

De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (2008), a interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito é a principal dinâmica da criação do conhecimento nas organizações.

Para Kanaane e Ortigoso (2018), a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos na vida da organização e, apesar de ter sua relevância amplamente reconhecida, há um vasto território a ser explorado no que concerne à gestão do conhecimento. As tecnologias da informação e comunicação que estão presentes em todos os aspectos da sociedade trouxe à tona uma democratização de informações, que quando bem geridas, transformam-se em ferramentas de treinamento, produção de conhecimento, desenvolvimento dos colaboradores, entre outros pontos.

Corroborando a importância do conhecimento nas organizações, Longo (2014) afirma:

O conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside, essencialmente, nas mentes dos trabalhadores. A gestão estratégica do conhecimento é uma filosofia gerencial que procura organizar esse conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações. A gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e em suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos para as empresas. (LONGO, 2014, p.18)

Tem-se, então, que o conhecimento configura vantagem competitiva às organizações se gerenciado adequadamente e alinhado às estratégias pré-definidas. O conhecimento, quando gerido corretamente, é compartilhado a fim de que a organização possa incorporá-la aos seus processos, produtos e serviços, sendo possível desta forma, a partir do conhecimento existente, criar novos conhecimentos. (SIQUEIRA, 2014).

Tendo explorado o conceito da Gestão de Conhecimento para as organizações e sua importância como vantagem competitiva, se faz necessário reforçar que a valorização da criação e gestão de conhecimento organizacional permite à organização gerar constantemente novos processos e produtos que representam possibilidades de geração de resultados concretos de mercado

(LONGO, 2014). Este processo é denominado pelo termo “Inovação”, que será detalhado na sequência deste item.

2.3 Inovação

A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) vem discorrendo sobre o tema Inovação desde 1963. Suas diretrizes publicadas no Manual de Oslo em 2018 definem inovação como:

Inovação é um produto ou processo melhorado (ou a combinação deles) que difere significativamente do produto ou processo anterior e é disponibilizado para os usuários potenciais (produto) ou para as organizações (processo). (OCDE, 2018).

Em um contexto de incerteza e constante mudança, pensar Inovação é um imperativo para o crescimento e sustentabilidade das organizações. E como já decorrido neste trabalho, a Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento são conceitos intimamente relacionados. Promover a inovação não seria, portanto, somente implementar novas tecnologias para a Transformação Digital. Conforme enunciado por Hanashiro e Teixeira (2021), transformar-se digitalmente vai muito além da tecnologia, significa primordialmente transformar as pessoas e a cultura da organização.

A importância da Inovação, no entanto, vai além de questões econômicas. A OCDE, em seu relatório de 2015 intitulado “*The innovation imperative: Contribution to Productivity, Growth and Well-being*”, enfatiza que este é o caminho para endereçar desafios sociais e globais, tais como tratamento de doenças, escassez de recursos, mudanças climáticas e outros. Economias inovadoras são mais resilientes e adaptáveis às mudanças, características estas que são aplicáveis também às organizações (OCDE, 2015).

Diversos são os elementos culturais que corroboram inovação no âmbito organizacional e, para os fins exploratórios desta pesquisa, tem-se como base o que Carneiro e Streit (2021) sintetizam:

a) Adaptabilidade: é o elemento que define se uma cultura organizacional é aberta ou resistente a mudanças e quebra de paradigmas. Em culturas fortes, comum em empresas constituídas ainda na era analógica, também pode estar presente a institucionalização, que é quando a empresa passa a ser valorizada por si só e não pelo que produz, são características que dificultam a mudança cultural e o processo de GC para a inovação;

b) Aversão ao Risco: abrange as características culturais que definem a forma como a empresa trata a aversão ao risco, se existe punição a erros e falhas, se os funcionários estão submetidos a normas e controles rígidos;

c) Autonomia: diz respeito à autonomia com que os funcionários podem atuar; se as estruturas hierárquicas e de supervisão são rígidas ou flexíveis;

d) Colaboração: elemento diretamente relacionado à criação e ao compartilhamento de conhecimento, mediante uma relação de confiança e reconhecimento; e

e) Liderança: representa a atuação do líder na promoção da GC para inovação, inclusive no que diz respeito à efetividade do processo de comunicação na organização. (CARNEIRO, STREIT, 2021, p. 82)

Os elementos apresentados são uma condição *sine qua non* para que as organizações se mantenham vivas no mercado, neste momento em estão passando por mudanças profundas em seus modelos operacionais. Se faz necessário que os elementos que corroboram a inovação estejam cada vez mais presentes na cultura organizacional e que sejam sedimentados com as práticas de gestão do conhecimento, promovendo assim uma transformação organizacional e social a partir da colaboração e troca não somente entre os funcionários de uma mesma empresa, mas também entre diferentes empresas da iniciativa pública e privada e todos os demais órgãos sociais estabelecidos. Como afirma Schawab (2016), para se manterem competitivas, as empresas precisam estar na fronteira da inovação em todas as suas formas e estará à frente quem oferecer produtos e soluções inovadoras e não soluções de menor custo.

2. Metodologia

A pesquisa teve finalidade descritiva que, de acordo com Vergara (2016), expõe características de determinada população ou fenômeno. Com o objetivo de identificar, de acordo com a percepção dos funcionários, a presença de elementos que corroboram a Inovação nas organizações, baseado em Carneiro e Streit (2021).

A investigação se deu por meio da aplicação de uma *Survey*. Miguel *et al* (2012) explicam que em levantamentos do tipo *Survey*, também designados como “pesquisa de avaliação”, o pesquisador avalia uma amostra a respeito do problema a ser investigado com finalidade de deduzir conclusões a respeito dessa amostra.

Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. Quantitativa pois se baseia na análise numérica das respostas e qualitativa por se tratar de informações referentes à perspectiva/opinião dos indivíduos (MIGUEL *et al*, 2012).

A amostra foi não probabilística e definida por acessibilidade dos pesquisadores. Obteve-se 23 respondentes de diferentes organizações.

Como instrumento de pesquisa, foi elaborado questionário online com 5 grupos de questões: Adaptabilidade, Aversão ao Risco, Autonomia, Colaboração e Liderança. Utilizou-se também o livre consentimento dos sujeitos de pesquisa e questões de identificação do perfil do respondente.

As questões foram apresentadas em forma de afirmações relacionadas aos elementos da literatura científica que impulsionam ou retraem a gestão de conhecimento e a inovação. As alternativas para resposta foram: “Discordo Totalmente, Discordo, Nem Concordo Nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente”. O envio do questionário e coleta das respostas se deu durante todo o mês de agosto do ano de 2021.

3. Resultados e Discussões

Para caracterização do público pesquisado, o primeiro módulo do questionário foi de identificação dos respondentes. A partir dos resultados deste bloco obteve-se que 74% dos respondentes eram do gênero masculino e 26% do gênero feminino. Em relação à idade, a predominância foi para 52% dos respondentes entre 30 e 39 anos e 17% entre 20 e 29 anos. As faixas entre 40 e 49 anos e 50 e 59 anos tiveram ambas o resultado de 13% de representatividade e somente 4% dos respondentes tinham acima de 60 anos.

Questionou-se também neste módulo o setor da organização da qual o respondente fazia parte, seu cargo de atuação e tempo na função. Em relação ao cargo e tempo na função obteve-se grande variabilidade que reiterou a abrangência da pesquisa, porém não demonstrou maior relação com o tema estudado, por isso não será detalhado para efeito de resultado neste trabalho. O setor, no entanto, se mostrou com uma tendência predominante: Serviços (65,3%). O setor de tecnologia representou 13% dos respondentes e o setor da indústria 8,7%. O restante (13%) foi identificado na categoria “outros”. Para efeito de análise dos próximos resultados a serem apresentados este é um fator de grande consideração, uma vez que na sociedade informacional na qual estamos inseridos, o setor de serviços é o que vem se mostrando com maior crescimento, principalmente em países desenvolvidos e em desenvolvimento (Castells, 2020).

Ainda sobre a questão de identificação dos respondentes, apesar de não ser objeto de estudo desta pesquisa vale ressaltar que a predominância do gênero masculino (74%) e de respondentes entre 30 e 39 anos (52%) sinalizam a pouca diversidade (neste caso de gênero e gerações) em ambientes corporativos. De acordo com Cardoso *et al* (2007), as diferentes visões são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e inovação.

Os resultados para cada um dos elementos explorados pelo instrumento de pesquisa serão apresentados separadamente, para melhor compreensão e detalhamento das questões.

Adaptabilidade:

Figura 1 – Resultados da Pesquisa - Adaptabilidade.



Fonte: Os autores, 2021

O resultado das questões relacionadas ao elemento adaptabilidade mostraram-se bastante favoráveis quando consideramos a percepção de que as organizações estão se adaptando às novas realidades (61% concordam e 22% concordam totalmente). Uma vez que a adaptação tem sido um fator *sine qua non* à sobrevivência das mesmas, pode-se inferir coerência nas respostas, pois dado que a aplicação do questionário ocorreu em agosto de 2021, a referência é de uma organização atuante na sociedade neste período de intensas transformações (SCHAWAB, 2016).

Explorando o âmbito relacionado à burocracia nas organizações (A cultura da organização é fechada, burocrática, com excesso de normas e controle rígido) tem-se que a grande maioria dos respondentes (70%) discordou da afirmação, o que de acordo com Carneiro e Streit (2021), mostram uma cultura aberta que favorece o compartilhamento de conhecimento. Ainda assim, apesar da representatividade menor, é relevante afirmar que 30% têm opinião contrária e percebem que normas rígidas e burocráticas estão presentes de alguma forma e, portanto, ainda representam barreiras às mudanças de processo e troca de conhecimento nas organizações.

Por fim, apesar das respostas favoráveis à capacidade da organização de se adaptar às mudanças, os indivíduos que dela fazem parte ainda percebem, na sua maioria (56,5%) medo e resistência (Na organização as mudanças geram medo ou resistência). Neste ponto podemos inferir que a mudança e a adaptabilidade da organização estão ocorrendo por um viés de necessidade e não necessariamente de forma compartilhada. No entanto, podemos supor que esta resistência à mudança tenha diversas causas que não somente a cultura organizacional, fazendo-se necessário um maior aprofundamento no tema. Desta forma, há um indicativo de tendência positiva para o elemento adaptabilidade das organizações embora do ponto de vista do indivíduo ressalta-se medo e resistência.

Aversão ao Risco:

Figura 2 – Resultados da Pesquisa – Aversão ao Risco.



Fonte: Os autores, 2021

Os resultados obtidos para o elemento Aversão ao Risco demonstram uma tendência positiva no geral. Fatores como punição por falhas, controle

rígidos foram pontuados como “discordo” ou “discordo totalmente” pela grande maioria:

69,6 % discordam ou discordam totalmente que as normas e controles da organização inibem a criação e o compartilhamento de conhecimento;

56,5% concordam ou concordam totalmente que a organização deixa claro que erros e falhas são uma consequência do aprendizado;

78,3% discordam ou discordam totalmente que novas ideias e tentativas são punidas quando o resultado não é satisfatório.

Ainda assim, é relevante e considerável que se tenham 21,7% de respondentes que discordam e 21,7% que não concordam nem discordam em relação à tolerância as falhas. Ao apresentar intolerância aos erros e falhas, a organização inibe que eles sejam compartilhados, criando restrições à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e, como já enunciado por Longo (2014), a inovação das organizações depende de conhecimentos emergentes que ainda deverão ser construídos para dar conta das demandas do futuro.

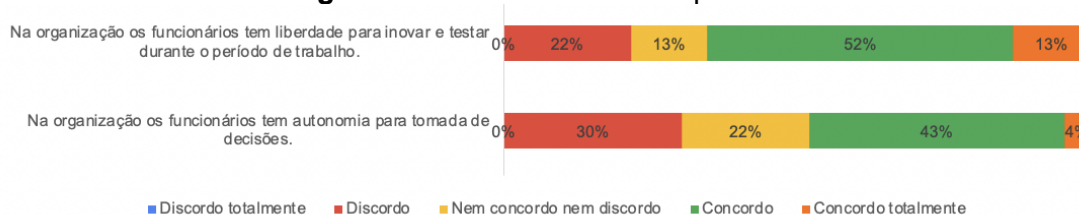
Em relação à questão que aborda o reconhecimento e valorização com a conformidade do processo (a conformidade com o processo é reconhecida e valorizada) obteve-se 87% de respostas afirmativas. A partir desta constatação, percebe-se uma tendência contrária que indica a presença de limitações indiretas à inovação. Valorizar e reconhecer a conformidade com o processo é um contraponto à oportunidade de falhar. Robbins *et al* (2010), afirmam que organizações com esta característica eliminam os erros e os riscos, porém eliminam também a inovação. Esta questão demonstra que, apesar do discurso e percepção favorável à inovação, existe uma restrição indireta ligada à recompensa pela conformidade. Este fato remonta ao conceito de Cultura Organizacional como “regras não escritas” (HOSTFED e MINKOV, 2010) que, quando não alinhadas à estratégia organizacional, promovem seu autoflagelamento.

Hanashiro e Teixeira (2021) destacam que a aversão ao risco é uma característica que tem preocupado as organizações de modo geral.

Experimental, se adaptar e investir em áreas potencialmente arriscadas tornou-se criticamente importante. Entretanto, assumir riscos no mundo digital tornou-se mais assustador por algumas razões: a transparência é maior, a vantagem competitiva é mais volátil e o custo do fracasso é elevado. [...] A incorporação da mentalidade de risco envolve uma liderança preparada para perceber, sentir e agir na direção de uma cultura ou subcultura que reflita os imperativos da era digital. (HANASHIRO E TEIXEIRA, 2021, p. 46)

Autonomia:

Figura 3 – Resultados da Pesquisa – Autonomia.



Fonte: Os autores, 2021

Quando questionados sobre a autonomia para tomada de decisões, 4,3% dos respondentes afirmaram concordar totalmente e 43,5% concordaram. Por outro lado, 30,4% discordaram abertamente e 21,7% se mantiveram imparciais. Percebe-se que não há uma clara tendência nas respostas obtidas nesta questão e pode-se inferir que este fato tem relação com a grande variabilidade de cargos do grupo estudado (operacionais, média e alta liderança). Este elemento, portanto, exige um recorte mais delimitado de público e uma exploração detalhada do conceito.

O mesmo fato se deu para as respostas relacionadas diretamente sobre espaço para inovação durante o período de trabalho (Na organização os funcionários têm liberdade para inovar e testar durante o período de trabalho). Ainda assim, apesar de não haver uma tendência clara, a maior parte dos respondentes não caracterizou o elemento autonomia como uma barreira à inovação. Resultado este que está alinhado com o resultado apresentado para adaptabilidade, em que 69,6% dos respondentes entendem que a cultura da organização é aberta e não tem excesso de normas ou controle rígido.

Colaboração:

Figura 4 – Resultados da Pesquisa – Colaboração.



Fonte: Os autores, 2021

Os resultados obtidos para o bloco de afirmações sobre colaboração apresentaram, de maneira geral, tendência a ser um impulsionador da Cultura de Inovação nas organizações. A grande maioria (56,5%) concorda que os funcionários são incentivados a compartilhar conhecimento; 34,8% concordam totalmente com esta afirmação. Pode-se inferir com estes dados que as percepções dos respondentes estão alinhadas às concepções de Gestão do Conhecimento, implicando em inovação. Longo (2014) afirma que organizações inovadoras tem o conhecimento como um recurso estratégico.

Foi expressivo e alinha-se à constatação da presença de práticas da Gestão do Conhecimento pois 91,3% concordam ou concordam totalmente que sua posição não é ameaçada quando compartilha seus conhecimentos; tem-se também que 78,3% percebem que esta prática é realizada de forma espontânea e proativa.

Uma única questão apresentou menor aderência às práticas de gestão de conhecimento quando comparadas às demais questões do grupo: “Na

organização não existem barreiras de comunicação entre os funcionários e a liderança”. Apesar de pouco mais que a metade dos respondentes (56,5%) discordarem desta afirmação, uma parte representativa (34,8%) tem uma percepção diferente que está desalinhada com os resultados das questões anteriores. Esta tendência pode representar um desalinhamento da liderança com a estratégia organizacional e resquícios de estilos de liderança já ultrapassados para o século XXI (KANAANE, 2017).

Liderança:

Figura 5 – Resultados da Pesquisa – Liderança.



Fonte: Os autores, 2021

A pesquisa aponta que, segundo a ótica dos sujeitos envolvidos, há uma liderança alinhada à Cultura de Inovação pois tem-se um resultado expressivo para as afirmações: a liderança apoia e direciona à inovação; a liderança incentiva e colabora para ações de aprendizagem e conhecimento.

Sabe-se que a liderança é de crucial importância para a implementação da estratégia corporativa e um grande promotor da Cultura da Inovação e Gestão do Conhecimento que foi apontada como presente na maioria das questões supracitadas (LONGO, 2014).

Não se deve desconsiderar, no entanto, que foi destacada uma tendência para barreiras na comunicação entre funcionários e liderança; por se tratar de tema de alta relevância no contexto, recomenda-se um olhar atento para esta temática.

4. Conclusão

A partir dos resultados obtidos conclui-se que os elementos de adaptabilidade e colaboração se destacam na percepção dos respondentes, focalizando a Cultura de Inovação. De acordo com a percepção dos respondentes, as organizações em que atuam estão promovendo estímulos à criação de conhecimento, caracterizando a Cultura de Inovação tão necessária à competitividade e sustentabilidade dos negócios.

A aversão ao risco não se caracterizou como barreira à inovação, no entanto, percebeu-se que há um excesso de valorização na conformidade com o processo que atua como contraponto à Cultura de Inovação de acordo com a literatura científica (ROBBINS *et al*, 2010).

Para o elemento autonomia, apesar da opinião majoritária dos respondentes em ter autonomia, verifica-se oportunidade de um aprofundamento

no tema com recorte mais delimitado de função, uma vez que esta pode estar diretamente relacionada à função exercida.

O elemento liderança, na opinião dos respondentes, está presente e apoia as iniciativas de inovação na maior parte do grupo pesquisado. Ressalta-se somente que a comunicação com a liderança, foi apontada pelo mesmo grupo como uma tendência a ser ponderada, indicando oportunidade de aprofundamento no tema.

Constatou-se, também, que os respondentes (56%) sinalizaram medo e resistência à mudança; por outro lado sinalizaram pré-disposição para inovação. Para estudos futuros, sugere-se identificar os fatores que levam a este cenário dicotômico nas organizações.

De maneira geral, o resultado da pesquisa demonstra a presença dos elementos voltados à Cultura de Inovação. De acordo com Longo (2014), estes elementos normalmente estão presentes em organizações de médio e grande porte, pois estas podem dedicar altos investimentos em tecnologia, tem o apoio da diretoria e fazem alocação de equipe interna e serviços de consultoria para desenvolver programas de gestão do conhecimento.

A partir dos resultados obtidos, sugere-se novos estudos para ampliar a visão e o escopo da inovação, aprofundando o tema e buscando informações substanciais que possam melhor caracterizar o atual cenário das organizações quanto a temática proposta.

Referências

CARDOSO, J. A. S., et al. *Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria*. Pensar Contábil, 9 (36). 2007.

CARNEIRO, H. L.; STREIT, R. E. *O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços*. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 78 - 88, maio 2021. ISSN 2237-826X. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/78259/43718>. Acesso em: 05 set. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i2.78259>.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2020. v.1

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989

GEEST, Y. V. et al. *Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

GORAN, J; SRINIVASAN, R.; LABERGE. L. *Culture for a digital age*. McKinsey Quartely, jul. 2017.

HANASHIRO, D. TEIXEIRA, M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital*. 3ªed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

HOFSTEDE, G., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: software of the mind* (3a ed.). McGraw-Hill Education, 2010.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2017.

LONGO, R. M. et al. *Gestão do Conhecimento: A mudança de paradigmas empresariais no século XXI*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

KANAANE, R; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2018

MIGUEL, P.A.C.; et al. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
OCDE. *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. OECD Publishing. Paris. 2015.

OCDE, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing. Paris. 2018.

ROBBINS, S., et al. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a.ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. Tradução de Daniel Moreira Miranda. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VERGARA, S.C: *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.16 ed. São Paulo. Atlas, 2016.