



Cultura da Inovação: um Ensaio Teórico sobre Conceitos e Definições Teóricas

Rossana Parizotto Ribeiro, Eliana Andrea Severo, Julio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

Este ensaio teórico realiza um estudo no qual busca a definição da cultura e da inovação nas organizações, utilizando a revisão bibliográfica sobre esta temática, descrevendo e compreendendo as teorias existentes. A pesquisa bibliográfica foi realizada em 2015 utilizando as bases de dados conhecidas e conceituas, proporcionando assim o enriquecimento deste estudo. A análise dos artigos utilizados para este ensaio baseou-se em critérios de pesquisa previamente estabelecidos para que o estudo fosse focado na temática desejada. Observou-se uma crescente na relação da cultura organizacional com a inovação, resultando assim na ampliação dos estudos já existentes. Entretanto, observou-se que há uma lacuna entre os estudos dos tipos de inovação e o relacionamento desta tipologia com a cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Inovação, Cultura da Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A inovação em todos os tipos de organizações está tornando-se uma meta a ser atingida, pois com a globalização a concorrência ficou acirrada e as organizações em busca da sobrevivência buscam novas alternativas para permanecerem no mercado. A cultura organizacional é determinante para que haja a inovação, pois se a organização que tem uma cultura de reforçar comportamentos inovadores obtém vantagem competitiva no mercado. A partir desta visão este estudo tem como objetivo construir um construto, abordando diferentes teorias em nos campos do conhecimento de inovação e de cultura organizacional (HARTMANN, 2006).

A busca da estimulação da inovação nas organizações a cultura organizacional tem se mostrado determinante, isto deve ao fato de influenciar o comportamento dos colaboradores em direção à inovação (HARTMANN, 2006). A capacidade inovadora está ligada com as atitudes e habilidades das pessoas que trabalham na organização que estimula a inovação na qual é sustentada pela cultura organizacional contida nela (KNOX, 2002). Segundo Barbieri (2003) o reconhecimento das empresas é visto pela sua capacidade de inovação.

As estruturas que envolvem a tomada de decisão nas organizações podem ser alteradas conforme as inovações organizacionais instauradas nelas, neste sentido o comportamento organizacional pode colaborar ou não para que a inovação aconteça, visando obter um ambiente propício para isto. Essas alterações podem ser administrativas, processual, tecnológicas, formas de poder, podendo até ser uma implementação de uma nova linha de serviços e produtos. Nesta última alternativa Schumpeter (1989) caracteriza como inovação de mercado, pois consiste na conquista de clientes oferecendo produto ou serviço inovador.

O estudo da conceitualização da cultura da inovação é o propósito deste estudo, bem como a análise dos modelos teóricos adotados para obter compreensão utilizando a visão de vários autores. Partindo do pressuposto que a análise dos conceitos e dos modelos teóricos contribuem na produção de conhecimentos no avanço das temáticas adotadas neste estudo.

Utilizando a pesquisa bibliográfica para realizar este ensaio teórico, realizou-se uma pesquisa nas bases de dados acessíveis no Portal da Capes, tais como JSTOR, SAGE, *Scielo*, *Scopus*, na *Proquest*, buscando no período de 1980 a 2015, tendo como escolha a área de conhecimento multidisciplinar, nas quais foram selecionados os artigos com títulos relevantes e também foi utilizado o livro *Imagens da Organização* de Morgan (2013). Destaca-se que, entre outros livros obtidos pela pesquisa utilizou-se a ferramenta de pesquisa *Google*



acadêmico, sendo 14 artigos, 5 partes de livro e 1 parte de tese de doutorado. O estudo foi organizado de modo a descrever os resultados da pesquisa bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional e suas relações com a inovação

Os estudos sobre esta temática estão iniciando no âmbito nacional, os autores que se destacam neste estudo são Machado e Vasconcellos (2007), que destacam a associação entre a inovação organizacional com a existência da emergência em cultivar uma cultura inovadora. Baseando seus estudos no mapeamento das características culturais existentes nas organizacionais que buscam a inovação.

Ampliando este estudo Godoy e Peçanha (2009), investigam a relação da cultura organizacional com os processos de inovação organizacional partindo para uma abordagem psicossociologia. No qual os autores enfatizam a inovação relacionada com a cultura organizacional. Seguindo as temáticas de gestão estruturada em processos inovadores, o trabalho em equipe, a comunicação aberta, o suporte a liderança, o estímulo do desenvolvimento na confiança, ao reconhecimento da importância estratégica da inovação por todos, entre outras.

Segundo as ciências sociais e humanas, a cultura possui vários conceitos, na antropologia, sendo a primeira a estudar este fenômeno social, assim possuindo o domínio conceitual da cultura. Neste contexto a cultura apresenta-se como o conhecimento aprendido e compartilhado (LARAIA, 2002). Segundo Silva e Zanelli (2003), a visão antropológica de concepções de cunho sociológico e psicológico buscando assim compreender a cultura em sua complexidade. Alguns autores, como Apekey et al. (2011) seguem uma linha de pensamento antropológica sobre a cultura que compreende os valores, os ideais, os conceitos e as regras de comportamento nas quais são compartilhados pelos grupos sociais possibilitando que o seu funcionamento e assim perpetuá-lo.

Segundo a perspectiva antropológica os autores Jaskyte e Dressler (2004), enfatizam que é necessário a importância do estudo da cultura em nível analítico. Ocasionalmente assim para uma discussão na qual refere-se à pertinência de estudar cultura em nível de analítico individual. Seguindo os conceitos oriundos da epidemiologia, é proposto de duas variáveis distintas a primeira é uma variável individual integral, na qual refere-se sobre às propriedades dos seres humanos e a segunda apresenta-se como uma variável integral na qual agrega a descrição das propriedades existente em grupos de seres humanos. (JASKYTE; DRESSLER; 2004).

Neste sentido, os autores Mambrini, et al. (2011) estudos quais práticas gerenciais podem promover uma cultura inovadora nas organizações e assim a sua contribuição para a capacidade de inovação de pequenas e médias organizações brasileiras. A inovação destaca-se como um vale de ideias que são oriundas de fontes internas e externas que podem acarretar no ganho da competitividade. Assim é empregado o modelo de cinco componentes para que haja a promoção da inovação nas organizações, ele modelo é proposto por Cunha (2005) que também é citado por Mambrini et al. (2011) que consideram este modelo dividido em cinco partes que são a estratégia e posicionamento de mercado, estrutura do ambiente organizacional interno, gestão de tecnologia, gestão de pessoas e gestão de parcerias.

Schein (1984) em seus estudos organizacionais salienta a cultura organizacional em sua constituição de significados inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo em um determinado ambiente. Neste sentido, Freitas (1991) enfatiza que os elementos culturais caracterizam-se como valores, crenças e pressupostos entre outros modos de comunicação. Na busca de reunir essenciais aspectos à caracterização da cultura



organizacional observou que ela representa tipicamente a comunidade humana (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013).

Nos estudos sobre os facilitadores da inovação aparece a comunicação com um dos aspectos mais importantes, pois é considerada essencial para a transformação de processos que envolvem a inovação organizacional, assim possibilitando a criação de valores inovadores. No que tange a cultura da inovação é necessário, mecanismos de coordenação e integração, possibilitando assim a troca de conhecimentos e informações, possibilitando assim o desenvolvimento do conhecimento no qual a inovação é baseada (JOHANNESSEN; OLSEN, 2011).

2.2 Definição de cultura e inovação

Para compreender o fenômeno que chamamos de cultura precisa-se buscar a origem na qual é metaforicamente do cultivo, sendo um processo de melhoramento e preparação para o cultivo. Quando nos referirmos a cultura, rotineiramente nos referirmos ao desenvolvimento que se reflete nos sistemas de conhecimentos como ideologias, valores, conhecimentos, leis e rituais diários de qualquer sociedade (MORGAN, 2013).

Complementando McLean (2005) ressalta que os parâmetros para a criação da cultura deriva do comportamento que é aceitável ou inaceitável para o ambiente em que o indivíduo está inserido. O mesmo autor destaca que a cultura organizacional que encoraja os indivíduos inseridos nelas favorece a criatividade e a inovação.

Neste contexto, Morgan (2013), ressalta que a cultura nada mais é do que diferentes modos de vida em que diferentes grupos de pessoas vivem. Complementando Dobni (2008) enfatiza que através de atividades ou comportamentos são ligados a uma ação ou resultado na qual dará ou não aberta para um ambiente organizacional inovador, dando assim suporte com influência de valores e comportamento para que haja a inovação.

É necessário observar a relevância do conceito de inovação no qual é derivado inicialmente das construções teóricas que consideram o desenvolvimento econômico uma das novas combinações que resultam dos fatores existentes, nos quais são enfocados nas inovações como aspectos que determinam a competitividade e o desempenho de uma empresa pode obter (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Após a definição de cultura e inovação, podemos obter como referência a descrição da cultura organizacional que é proposta por Machado (2004) e a de Machado e Vasconcellos (2007), que define os nove elementos da cultura relacionando-a com à inovação na organização, observando assim os conceitos descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional e a Relação com a Inovação.

(continua)

Elementos	Definições	Relações com a Inovação
Valores	Direcionamento do que é importante para a organização, considerando o seu objetivo para atingir o sucesso esperado.	Sentimento de quanto importante é a inovação para a organização.
Crenças e Pressupostos	O que é tido como verdade na organização, levando a internalização dessas crenças.	Crença de ser o mais inovador em seu setor ou de estar entre eles.



(conclusão)

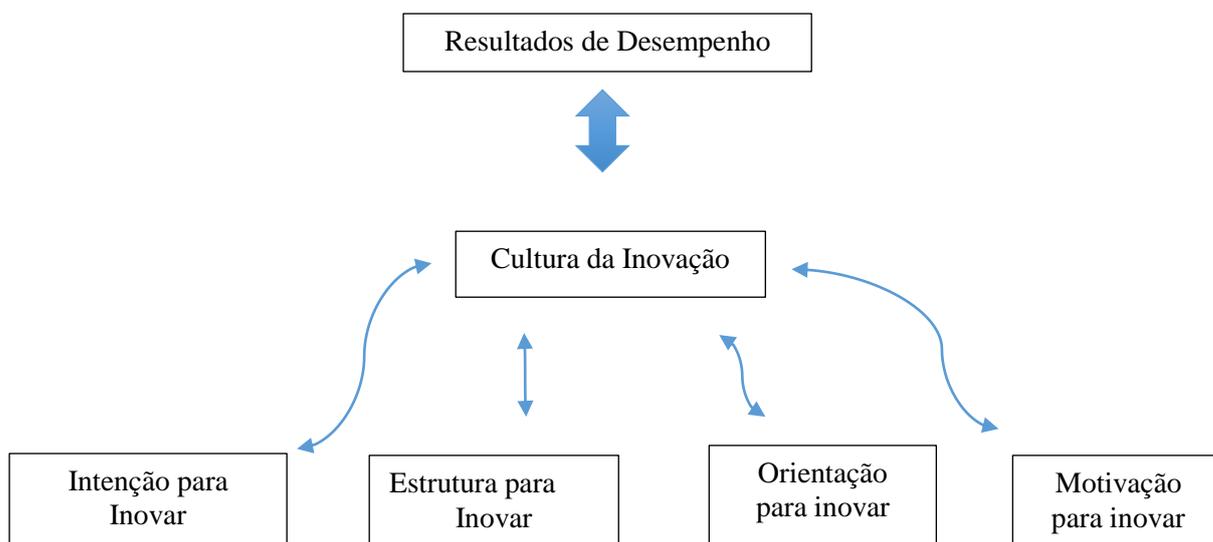
Ritos, Rituais e Cerimônias	Atividades planejadas pela organização, executadas através de interações sociais. Informam, ao tempo que causam descontração, apresentam novas visões organizacionais, bem como novos valores e crenças.	Rituais que envolvem uma inovação ou processo de inovação.
Estórias e Mitos	As estórias divulgam os exemplos concretos de fatos reais passados. Têm caráter persuasivo por relatarem experiências de outras pessoas. Já os mitos relacionam-se estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas.	Descrições verbais de fatos que contribuem ou que devem ser evitados para a inovação.
Tabus	Subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. É algo do que não se fala e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.	Áreas de proibição, a fim de orientar a conduta, enfatizando o que não é permitido relativamente à inovação.
Heróis	São membros da organização que ao praticarem um ato que evidencia a coragem pessoal e o comportamento com a estratégia organizacional passam a ser vistos de maneira exemplar. Servem para mostrar que é possível conseguir o sucesso na promoção de novas ideias.	Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação.
Normas	Referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais.	Regras escritas que direcionam a conduta das pessoas em direção a inovação ou ao processo de inovação.
Comunicação	É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados.	Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas em direção à inovação.
Artefatos e Símbolos	Instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional. A utilização de artefatos determina uma estratégia para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças. Símbolos são objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura.	Qualquer objeto, bandeira, vestimenta, ambiente físico, estrutura hierárquica ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação.

Fonte: Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007).



A partir da revisão teórica foi identificado modelos que proporcionam clareza no entendimento da cultura da inovação, que serão apresentados ao discorrer deste capítulo começando com o modelo do autor Dobni (2008) no qual propõe a cultura de inovação como geradora do desempenho organizacional, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1: Modelo para inovar com desempenho



Fonte: adaptado de Dobni (2008).

A Figura 1 é uma adaptação do modelo proposto por Dobni (2008) no qual apresenta como deve haver uma estrutura que propicie a inovação baseada na cultura, pois com a cultura da inovação implementada dentro da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se classifica como uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2007) a pesquisa qualitativa visa desenvolver modelos, tipologias e teorias, para descrever e explicar as questões sociais (GIBBS, 2009). Para Creswell (2007) e Gil (2007) a pesquisa qualitativa pode ser também exploratória, pois é utilizada com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas, bem como esclarecer e modificar conceitos e ideias.

Buscando evidenciar como a cultura de inovação vem sendo conceituada, bem como os modelos teóricos adotados para a sua compreensão, foi realizada, em 2015, pesquisa nas principais bases de dados disponíveis no por intermédio do portal da Portal da Capes, tais como JSTOR, SAGE, *Scielo*, *Scopus*, na *Proquest*, buscando no período de 1980 a 2015

Tendo como escolha a área de conhecimento multidisciplinar, foram selecionados artigos com títulos relevantes e também foi utilizado o livro *Imagens da Organização* de Morgan (2013), entre outros livros obtidos pela pesquisa utilizando a ferramenta de pesquisa Google, sendo 14 artigos, 5 partes de livro e 1 parte de tese de doutorado. O estudo foi organizado de modo a descrever os resultados da pesquisa bibliográfica.

Incluiu-se como área do conhecimento a multidisciplinar, o que evidenciou produção sobre o tema no campo da Administração, Psicologia, Comportamento Organizacional, Sociologia e Antropologia. Na realidade, buscou-se não se delimitar início da pesquisa para



que se tivesse uma ideia de quando o assunto passou a ser objeto de atenção na literatura científica.

Buscou-se, ainda, revisar tanto artigos que se valem da análise da cultura de inovação como objeto central ou como um dos focos do estudo quanto aqueles que realizam pesquisas com o propósito de verificar a relação entre cultura organizacional ou cultura corporativa e inovação.

Adotando as seguintes palavras-chave como a cultura de inovação e termos de forma conjunta como cultura e inovação. Houve a exclusão dos artigos que abordavam a cultura nacional ou regional, pois o propósito deste estudo é a análise do contexto organizacional e como o conceito de cultura de inovação é abordado. Houve uma ampla variedade de estudos identificados e o objetivo desta pesquisa.

Esta pesquisa teve como critérios de análise e seleção a caracterização dos artigos, por ano de publicação, foco de estudo, conceitos da inovação cultural e modelos teóricos que obtêm o intuito de esclarecer a temática estudada.

Para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2006) visa um conjunto de técnicas de análise das comunicações escritas, objetivando a obter indicadores que permitam inferir condições de produção/reprodução destas mensagens.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre a pesquisa bibliográfica que incluíam na titulação a expressão cultura de inovação ou os termos cultura organizacional e inovação, observou-se a definição dos elementos estudados e assim aumentando a compreensão deles. Observou-se uma crescente busca nos estudos que entrelaçam a inovação e a cultura organizacional, buscando assim um ambiente propício para que ambas possam seguir juntas nas organizações.

Os autores citados como Dobni (2008), Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), McLean (2005), entre outros. Neste ensaio possuem bases concretas nas quais apresentam suas ideias e contribuem nos estudos acadêmicos e no objetivo deste ensaio. Observou-se nesta análise bibliográfica que a inovação é algo almejado pelas organizações, inserindo-a assim nas culturas delas e proporcionando um ambiente em que a criatividade e a inovação aflorem.

Há uma predominância das pesquisas quantitativas sobre a cultura da inovação, notou-se também um crescente nos estudos sobre esta temática já que ela é recente nos estudos acadêmicos administrativos em relação a outras temáticas. É necessário observar a relevância do conceito de inovação no qual é derivado inicialmente das construções teóricas que consideram o desenvolvimento econômico uma das novas combinações que resultam dos fatores existentes, nos quais são enfocados nas inovações como aspectos que determinam a competitividade e o desempenho de uma empresa pode obter (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Observou-se uma lacuna neste ensaio teórico que é a relação entre a conceitualização dos tipos de inovação que são voltadas a cultura organizacional. É destacado por Machado e Vasconcellos (2007), a associação entre a inovação organizacional com a existência da emergência em cultivar uma cultura inovadora. Baseando seus estudos no mapeamento das características culturais existentes nas organizacionais que buscam a inovação. Embora a amostra deste estudo ser relativamente pequena pela limitação dos artigos utilizados neste ensaio, notou-se que há uma amplitude dos estudos, proporcionando assim novas ideias para estudos futuros nos quais o aprofundamento desta temática seja realizada e assim haja a ampliação e maiores contribuições acadêmicas.



REFERÊNCIAS

- APEKEY, T. A.; MCSORLEY, G.; TILLING, M.; SIRIWARDENA, A. N.. Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, 17(2), 311-318, 2011.
- BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Alves, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- CARVALHO, H. C. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, p. 99-113, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- 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.
- FREITAS, M.E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**. v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.
- HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation: Information, Process, Management**. v. 6, n. 3, p. 159-172, 2006.
- JOHANNESSON, 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.
- JASKYTE, K.; DRESSLER, W. W. **Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations**. *Field Methods*, 16(3), 265-284. 2004
- MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. (Tese de Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da 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. 2, n. 1, p. 26-51, 2007.

MAMBRINI, A. B.; DATTEIN, E.; MEDINA, J. A. A.; CINTHO, S.; MACCARI, E. A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, 2(1), 26-51.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

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.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-34, 2002.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C. **Cultura organizacional**. Em: J.C.Zanelli, Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed p. 407-442, 2003.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C.; TOLFO, S.R. **Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações**. Em: L.O. Borges & L.Mourão. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: ed. Artmed p.225-278, 2013.

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