

## CULTURA ORGANIZACIONAL o motor da inovação no setor metalmeccânico

**Sabrina Longhi Salvador**<sup>1</sup>  
Faculdade de São Marcos  
sabrinalsalvador@gmail.com

**Uiliam Hahn Biegelmeier**<sup>2</sup>  
Universidade de Caxias do Sul  
uiliam.hb@terra.com.br

**Alice Munz Fernandes**<sup>3</sup>  
Instituto Federal de Educação do RS  
alicemunz@gmail.com

**Andréa Cristina Fermiano Fidélis**<sup>4</sup>  
Universidade Potiguar  
acris.fidelis@gmail.com

**Danielle Nunes Pozzo**<sup>5</sup>  
Universidad de la Costa- Unicosta Colômbia  
dnunez8@cuc.edu.co

**Maria Emilia Camargo**<sup>6</sup>  
Universidade Federal de Santa Maria  
mariaemiliappga@gmail.com

**Luís Fernando Moreira**<sup>7</sup>  
Universidade de Caxias do Sul  
engmoreira9@gmail.com

### Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o quanto a cultura organizacional influencia na cultura de inovação e na gestão da inovação em uma empresa do setor metalúrgico na Serra Gaúcha. A metodologia utilizada é pesquisa quantitativa exploratório por meio do estudo de caso único com 32 respondentes colaboradores da empresa. A coleta foi por formulário enviado aos colaboradores e atingiu 100% da amostra. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva abordando as dimensões: cultura organizacional e cultura da inovação/gestão da inovação. Dos resultados foi proposto um framework conceitual do estudo. Analisar a influência da cultura organizacional na cultura de inovação e gestão da inovação em uma metalúrgica foi o objetivo central deste estudo. A fundamentação teórica proporcionou a compreensão dos conceitos de cultura organizacional, cultura de inovação e gestão da inovação, permitindo descrever a cultura da empresa.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; inovação; *framework*.

### ORGANIZATIONAL CULTURE

the engine of innovation in the metalworking sector

### Abstract

The objective of this study was to analyze how much organizational culture influences the culture of innovation and innovation management in a company in the metallurgical sector in Serra Gaúcha. The methodology used is exploratory quantitative research through a single case study with 32 respondents who are employees of the company. Collection was via a form sent to employees and reached 100% of the sample. The data was processed using descriptive statistics addressing organizational culture and innovation culture/innovation management. From the results, a conceptual framework for the study was proposed. Analyzing the influence of organizational culture on the culture of innovation and innovation management in a metallurgical company was the central objective of this study. The theoretical foundation provided an understanding of the concepts of organizational culture, innovation culture, and innovation, management, allowing us to describe the company's culture.

**Keywords:** organizational culture; innovation; *framework*.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Doutor em Administração.

<sup>3</sup> Doutora em Agronegócios.

<sup>4</sup> Doutora em Marketing e Estratégia.

<sup>5</sup> Doutora em Administração.

<sup>6</sup> Doutora em Engenharia de Produção.

<sup>7</sup> Doutor em Administração.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-25, e-6760, jan./jun. 2024.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as organizações buscam acompanhar o avanço frenético da tecnologia, em busca de produtividade e inovação, exigindo alto desempenho, adequação cultural e desenvolvimento organizacional. Isso leva as organizações a fazerem algo diferente para se destacarem. A maioria delas investe em gestão de inovação, tanto em processos produtivos, ampliação de marca, novos produtos, melhoria de mercadorias, marketing e gestão (Schein, 1984; Morgan, 1996).

As empresas que desejam inovar, sejam elas indústrias, negociações ou discussões de serviços, devem estar cientes da preparação necessária. Ou seja, é preciso ter uma base de conhecimento e estar pronto para as mudanças que tendem a surgir, uma vez que a inovação atinge não apenas produtos e serviços, mas o negócio em geral (Kim; Mauborgne, 2005).

De qualquer forma, as organizações devem atender às lacunas dos consumidores e, para isso, medidas internas e externas são fundamentais, devido aos requisitos do mercado. Por que por mais criativo que seja uma ideia da organização, o mercado consumidor deve estar disposto a adquirir e pagar por determinado produto ou serviço (Anthony, 2008).

Logo, a cultura da instituição pública ou privada é a base da cadeia inovadora e sem esse princípio não há estrutura para a gestão da inovação (Ellenby, 2020). Ou seja, uma cultura organizacional, e não uma estrutura, é uma chave para as organizações voltadas à inovação, observando que uma cultura organizacional é uma forma eficaz de motivar e orientar a solução de problemas não estruturados (Santos; Santos, 2023).

O objetivo deste estudo foi analisar o quanto a cultura organizacional influencia na cultura de inovação e na gestão da inovação em uma empresa do setor metalúrgico na Serra Gaúcha no RS, Brasil. O método de pesquisa é quantitativo exploratório com 32 funcionários do estudo de caso. O artigo está dividido em: 1. Introdução, 2. Referencial teórico, 3 Metodologia de pesquisa, 4. Análise e discussão dos resultados e 5. Conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

A história da organização é uma importante fonte de influência na cultura organizacional. A história da organização, incluindo seus fundadores, seus objetivos, seus sucessos e falhas, e seus desafios, é passada de geração em geração dentro da organização. A

história da organização é uma parte importante da identidade da organização e é utilizada para definir os valores e normas da organização (Schein, 1984).

Segundo Hartmann (2006), os valores e normas da sociedade também influenciam a cultura organizacional. Os valores e normas da sociedade, incluindo a honestidade, a equidade, o respeito e a responsabilidade, são incorporados na cultura organizacional. Os valores e normas da sociedade são utilizados para definir o comportamento esperado dos membros da organização (Morgan, 1996).

A liderança e o estilo de gestão da organização também influenciam a cultura organizacional. A liderança e o estilo de gestão da organização determinam o comportamento esperado dos membros da organização. A liderança e o estilo de gestão da organização são utilizados para definir os valores e normas da organização (Abu-Jarad; Yusof; Nikbin, 2010).

As práticas e processos da organização também influenciam a cultura organizacional. As práticas e processos da organização, incluindo as reuniões, os protocolos de comunicação e os processos de decisão, são utilizados para definir o comportamento esperado dos membros da organização. As práticas e processos da organização são utilizados para definir os valores e normas da organização (Santos; Santos, 2023).

A cultura organizacional é composta por elementos como metáforas, simbologias, valores, mitos, sagas, normas comportamentais e culturais (Santos, 2021). Esses elementos são transmitidos aos membros da organização, estabilizando o sistema organizacional. A cultura vai além dos pressupostos básicos e engloba a identidade organizacional, histórico de socialização, políticas trabalhistas, comunicação interna e externa, métodos de recursos humanos e processo de integração de novos membros (Marchiori, 2018).

A cultura organizacional é influenciada por fatores como religião, religião, gênero, nacionalidade, regionalidade, escolaridade e emprego exercido. Ela é um processo evolutivo, onde as propostas podem ser modificadas ao longo do tempo, mas os princípios básicos permanecem (Bagga; Gera; Haque, 2023). As pessoas inseridas em uma cultura organizacional muitas vezes não percebem outras perspectivas, considerando tudo que não está de acordo com as normas determinadas como erradas. No entanto, aqueles que não estão inseridos na cultura podem ter uma percepção diferente, sendo capazes de discernir o certo do errado (Ince, 2023).

A cultura organizacional é formada por diferentes perspectivas de um grupo de pessoas e é influenciada pelos hábitos da sociedade. Ela é composta por normas, ritos, atitudes, valores, ações, termos linguísticos, aprendizados, interações e comportamentos (Ince, 2023). A cultura organizacional cria e regulamenta a identidade dos membros da organização através de valores adotados, normas determinadas, propósitos e formas de pensar e agir (Santos; Santos, 2023).

Promove a participação das pessoas dentro e fora da organização, bem como as relações interpessoais.

- a) A cultura da organização influencia bastante a forma como ela lida com inovação. Alguns dos aspectos mais importantes são:
- b) Valores: Os valores centrais da empresa que ela busca viver influenciam diretamente nos processos inovadores. Valores como criatividade, empreendedorismo, ousadia calculada e propensão ao risco tendem a estimular a inovação.
- c) Normas: As normas e hábitos estabelecidos no dia a dia da empresa também impactam a inovação. Organizações com normas rigorosas e excesso de controle tendem a limitar a criatividade e a inovação. Já empresas com mais autonomia e liberdade para lançar novas ideias incentivam esse processo.
- d) Comunicação: Uma comunicação aberta, transparente e construtiva é essencial para que ideias novas surjam e sejam inovadoras na empresa. Isso pressupõe a existência de espaços e canais formais e informais para divulgação.
- e) Recompensas: O sistema de incentivos e recompensas da empresa também influencia. Quando aqueles que propõem ideias inovadoras são reconhecidos e premiados, isso envia um sinal claro de que a inovação é desejada e incentivada pela organização. que para a influência da cultura na forma como a empresa lida com a inovação

Essas são apenas algumas características que podem contribuir para uma cultura organizacional favorável à inovação. Cada organização pode desenvolver sua própria cultura de inovação, adaptada às suas necessidades e objetivos específicos (Grover; Tseng; Pu, 2022).

## 2.2 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO: PROMOVENDO A CRIATIVIDADE E A VANTAGEM COMPETITIVA

A pesquisa sobre inovação teve início no ano de 1912, quando Joseph Schumpeter publicou o trabalho intitulado "Teoria do Desenvolvimento Econômico" (Moraes, 2023). Nessa obra, o autor concebe a ação de inovadora como disruptiva e capaz de afetar o equilíbrio econômico, gerando processos transformadores. É essencial que os benefícios da inovação sejam distribuídos para a sociedade como um todo, pois decorrem do esforço, interesse e força de vontade de todos. Assim, uma invenção só é considerada inovação quando inserida no mercado e internacionalizada pela organização (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

A inovação consiste na criação, adoção e implementação de novas ideias, produtos, processos e serviços. No entanto, estruturas burocráticas podem interferir e impactar esse processo nas organizações. A inovação é fundamental para que as empresas sejam competitivas e aptas a responder às mudanças no ambiente organizacional (Kline; Rosenberg, 2010). O processo de inovação envolve desafios, como a implementação eficaz de ideias para gerar resultados, trazer benefícios à sociedade e à organização em si. Novos produtos, serviços e modelos de negócio podem ser implementados por meio da inovação, entretanto as empresas precisam superar dificuldades para isso (Goffin; Mitchell, 2017).

Amabile e Grysiewicz (1989) assimilaram a inovação à criatividade humana. Os autores destacam que para o progresso da inovação são necessários alguns aspectos como engajamento organizacional, autonomia, suporte técnico e emocional, incentivo dos supervisores, recursos disponíveis, liberdade e estímulos à criatividade. Os mesmos salientam que alguns fatores podem influenciar qualidades para atingir resultados como a pressão psicológica no trabalho, impedimentos de novas ideias, restrição no acesso à informação e aos recursos.

A cultura de inovação refere-se aos valores partilhados, normas e práticas de uma organização que estimulam a criação e aplicação de novas ideias. É fundamental que as companhias desenvolvam essa cultura para prosperar em um mercado dinâmico e competitivo, gerando produtos e processos inovadores que trazem vantagens competitivas. Uma cultura de inovação envolve comunicação aberta, autonomia, risco de cálculo, cooperação, experimentação, aprendizado contínuo e suporte dos líderes para novas ideias. Com ela, os colaboradores se sentem motivados a introduzir ideias e soluções criativas (Lounsbury *et al.*, 2021). Por outro lado, culturas e controladoras tendem a limitar a criatividade e a inovação. Portanto, é papel da alta gestão fomentar os valores, comportamentos e estruturas organizacionais que constituem uma verdadeira cultura de inovação (Hogan; Coote, 2014).

Para que os benefícios da inovação sejam realizados, é essencial que as ideias sejam inseridas no mercado e internacionalizadas pelas organizações. A gestão eficaz da inovação envolve uma visão estratégica clara, uma cultura organizacional que estimule a criatividade e o pensamento disruptivo, modelos de negócio flexíveis e abertos à parceria, equipes multidisciplinares, processos e metodologias centrados nas necessidades do cliente, além de recursos adequados e recompensas que incentivem ao risco calculado (Naranjo-Valencia; Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle, 2016).

Gestão da Inovação é um processo de implementação de novas ideias, processos e tecnologias dentro de uma organização. A gestão da inovação é crucial para a competitividade

e o sucesso da organização. A gestão da inovação é uma parte importante da gestão de negócios e é utilizada para definir os objetivos, os processos e os recursos necessários para a implementação de novas ideias, processos e tecnologias (Adams; Bessant; Phelps, 2006).

A gestão da inovação também requer uma comunicação eficaz, acompanhamento de metas e resultados, capacitação contínua e uma cultura que permita a liberdade de expressão de pensamentos e ideias. Além disso, os valores e comportamentos organizacionais devem envolver uma cultura de inovação, que promova o apoio a novas ideias, a tolerância aos erros e a participação dos colaboradores (Henao-García; Cardona Montoya, 2023).

Uma gestão eficiente da inovação permite que as organizações implementem novas ideias, processos e tecnologias de forma eficaz, gerando vantagem competitiva. A aplicabilidade de ideias, processos e tecnologias é um fator importante a ser considerado na gestão da inovação, garantindo que sejam inovadoras e eficazes dentro da organização (Henao-García; Cardona Montoya, 2023; Adams; Bessant; Phelps, 2006).

Aplicabilidade é uma consideração importante na gestão da inovação. Aplicabilidade é a capacidade de uma ideia, processo ou tecnologia ser inovadora e ser eficaz dentro de uma organização. Aplicabilidade é utilizada para definir os critérios de seleção de ideias, processos e tecnologias para a implementação. Estratégias são utilizadas na gestão da inovação para definir os objetivos, os processos e os necessários para a implementação de novas ideias, processos e tecnologias (Tajudeen *et al.*, 2022). As estratégias são utilizadas para definir o papel da liderança, o papel dos membros da organização e o papel dos recursos necessários para a implementação de novas ideias, processos e tecnologias (Gui; Lei; Le, 2022; Asbari *et al.*, 2021).

6

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO E CULTURA DA INOVAÇÃO

A interdependência entre cultura organizacional e gestão da inovação é um tema relevante para entender como a cultura de uma organização pode influenciar o processo de inovação. A cultura organizacional refere-se a valores, normas e práticas compartilhadas dentro de uma organização, enquanto a gestão da inovação envolve a implementação de novas ideias, processos e tecnologias (Santos; Santos, 2023; Adams; Bessant; Phelps, 2006).

Estudos mostram que uma cultura organizacional favorável à inovação pode estimular a criatividade, a experimentação e a busca por soluções inovadoras. Por outro lado, uma cultura que valoriza a conformidade, o controle excessivo e a versão ao risco pode inibir a inovação. A

interdependência entre cultura organizacional e gestão da inovação pode ser observada em diferentes aspectos (Santos, 2021; Moraes, 2023). Por exemplo, uma cultura que valoriza a colaboração, a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento pode facilitar a troca de ideias e o trabalho em equipe, promovendo a inovação (Ince, 2023). Além disso, uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades pode estimular a busca por novos conhecimentos e a adoção de práticas inovadoras (Bagga; Gera; Haque, 2023).

Por outro lado, uma cultura que valoriza a posição hierárquica, a burocracia e a resistência à mudança pode dificultar a implementação de ideias inovadoras. A falta de apoio à liderança, a falta de incentivos e recompensas para a inovação e a falta de liberdade para experimentar e cometer erros também podem ser obstáculos para a gestão da inovação (Hogan; Coote, 2014).

Portanto, é importante que as organizações tenham consciência da influência da cultura organizacional na gestão da inovação e busquem criar uma cultura que promova a criatividade, a colaboração e a busca por soluções inovadoras. Isso pode envolver a definição de valores e normas que incentivam a inovação, a criação de espaços e canais de comunicação para o compartilhamento de ideias e o estabelecimento de incentivos e recompensas para a inovação (Naranjo-Valencia; Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle, 2016).

Fatores da cultura pode estimular ou inibir a criatividade e a colaboração para a inovação de diversas maneiras. Um ambiente físico aberto, agradável e visualmente estimulante pode favorecer uma visão inovadora. Espaços de trabalho que permitem experimentação, brincadeira e momentos de troca podem estimular a criatividade e a colaboração. Colaboradores que estão sobrecarregados com atividades diárias não podem ter tempo nem espaço mental para se dedicarem a pensar em ideias novas. É importante que a carga de trabalho seja gerenciada de forma para permitir que os colaboradores tenham tempo e energia para se envolverem em processos criativos.

Uma cultura que valoriza a diversidade de pensamentos e perspectivas pode estimular a criatividade. Ideias disruptivas podem gerar resistência inicialmente, mas ter pessoas abertas para o diferente e interessadas em ouvir e considerar novas ideias é fundamental para promover a inovação. A colaboração é essencial para a inovação. Uma cultura que valoriza o trabalho em equipe, a troca de conhecimentos e a colaboração entre diferentes áreas e departamentos pode facilitar a geração de ideias inovadoras (Henaó-García; Cardona Montoya, 2023). Uma cultura que valoriza a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades pode estimular a busca por novos conhecimentos e a adoção de práticas inovadoras. O estímulo à capacitação e ao

aprendizado contínuo pode contribuir para a criatividade e a inovação na organização (Lounsbury *et al.*, 2021).

Os líderes desempenham um papel fundamental na inspiração e motivação dos colaboradores a pensar de forma inovadora. Eles têm o poder de criar um ambiente propício para o desenvolvimento de ideias criativas e estimular a busca por soluções inovadoras (Tajudeen *et al.*, 2022). Primeiramente, os líderes devem estabelecer uma cultura organizacional que valorize a inovação. Isso pode ser alcançado através da definição de valores que incentivem a criatividade, a experimentação e a busca por melhorias contínuas. Os líderes devem comunicar de forma clara a visão da empresa e o propósito por trás das iniciativas inovadoras, demonstrando como a inovação está alinhada com os objetivos estratégicos da organização (Gui; Lei; Le, 2022).

Ainda, os líderes devem estimular a colaboração e o trabalho em equipe. Ao criar espaços e canais de comunicação que facilitem a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos, eles promovem a diversidade de pensamentos e perspectivas, o que pode resultar em soluções mais inovadoras. Os líderes também devem dar autonomia e liberdade para os colaboradores experimentarem e tomarem decisões, encorajando a criatividade e a busca por novas abordagens (Asbari *et al.*, 2021).

Reconhecimento e recompensa são elementos essenciais para motivar os colaboradores a pensar de forma inovadora (Schein, 1984). Os líderes devem valorizar e reconhecer os colaboradores que propõem ideias inovadoras, seja através de incentivos financeiros, promoções ou reconhecimento público. Isso demonstra que a inovação é valorizada e recompensada na organização, incentivando os colaboradores a continuarem contribuindo com ideias criativas (Gui; Lei; Le, 2022).

Os líderes devem estimular a aprendizagem contínua. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento e treinamento, eles incentivam os colaboradores a buscar novos conhecimentos e habilidades, o que pode impulsionar a criatividade e a inovação. Os líderes também devem ser exemplos de aprendizado contínuo, demonstrando interesse em novas ideias e abordagens (Tajudeen *et al.*, 2022).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa quantitativa exploratória é um método de investigação que utiliza técnicas estatísticas e quantitativas para coletar e analisar dados de forma a compreender e descrever um fenômeno ou situação específica. Essa abordagem é utilizada quando não há uma teoria ou



hipótese pré-definida para ser testada, e o objetivo é explorar e entender um tema ou problema de forma geral (Silva; Lopes; Braga Junior, 2014).

A pesquisa quantitativa exploratória envolve a coleta de dados quantitativos, como questionários, entrevistas estruturadas, pesquisas de mercado, entre outros. Esses dados são então analisados utilizando técnicas estatísticas, como análise descritiva, correlação, análise de regressão, entre outras (Bizarrias; Silva; Penha, 2023).

A análise descritiva é utilizada para sumarizar e descrever os dados coletados, enquanto a análise inferencial é utilizada para identificar relações e tendências nos dados. A correlação é utilizada para identificar a relação entre diferentes variáveis, enquanto a análise de regressão é utilizada para entender como as variáveis estão relacionadas e como elas podem ser usadas para prever resultados futuros (Santos, 2019).

A amostragem probabilística é uma técnica estatística que visa selecionar uma amostra representativa de uma população maior. É uma abordagem que permite generalizar os resultados obtidos na amostra para toda a população. Quando se utiliza uma amostra de 100% da população, conhecida como censo, todos os elementos da população são incluídos na amostra, eliminando a necessidade de inferência estatística (Silva; Lopes; Braga Junior, 2014).

Uma amostragem de 100% da população é útil em situações em que a população é pequena ou quando existe capacidade de acesso e análise de todos os elementos da população. Essa abordagem permite obter uma visão completa e precisa das características e variações da população em estudo, sem a necessidade de estimativas ou suposições (Santos, 2019).

9

### 3.1 ESTUDO DE CASO NO SETOR METALMECÂNICO

O estudo de caso único é uma abordagem metodológica utilizada na pesquisa acadêmica que se concentra em um caso específico ou um grupo de casos relacionados, com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda e detalhada do fenômeno estudado. Essa abordagem é especialmente útil quando o objetivo da pesquisa é entender um fenômeno complexo ou pouco comum, ou quando há uma necessidade de obter informações detalhadas sobre um caso específico (Moreira, 2023; Martins, 2008).

De acordo com Martins (2008), estudo de caso único pode ser utilizado em diversas áreas de conhecimento, como ciências sociais, ciências humanas, psicologia, educação, enfermagem, entre outras. Alguns exemplos de estudos de caso único incluem:

- a) Um estudo sobre a experiência de um paciente com uma doença rara para entender as dificuldades que ele enfrenta e como a saúde pode ser melhorada.

- b) Um estudo sobre a implementação de uma nova tecnologia em uma organização para entender como ela afeta a produtividade e a satisfação dos funcionários.
- c) Um estudo sobre a vida de um indivíduo com uma deficiência para entender como ele navega na sociedade e como a inclusão pode ser melhorada.
- d) Um estudo sobre a cultura de uma organização para entender como ela afeta a motivação e o desempenho dos funcionários.

Conforme Yin (2015), o estudo de caso é comum quando o autor almeja entender fenômenos sociais complexos, ou quando a pesquisa exige uma percepção ampla. Logo, o estudo de caso objetiva estudar o caso em específico, o grupo, a organização.

A organização do presente estudo tem sede na Serra Gaúcha. Começou suas atividades em 2010, quando dois amigos, com o desejo de ter seu próprio negócio, decidiram abrir uma empresa. Antes de abrir a empresa atual, um dos sócios já possuía seu próprio negócio, onde produzia graus e oportunidades. O outro sócio era gerente de produção em uma empresa metalúrgica, que fabricava principalmente acessórios e suportes rodoviários para caminhões. Com base em seu conhecimento em metalurgia, eles decidiram iniciar um novo negócio juntos, com 50% de participação cada um. No início, a organização era composta apenas por dois sócios, mas à medida que a procura e a expansão do negócio aumentavam, eles precisavam de contratar colaboradores.

Desde o início, a empresa se dedicou principalmente à metalurgia, começando com a fabricação de acessórios e suportes rodoviários para caminhões. Com o objetivo de inovar e acompanhar as tendências, a empresa passou a oferecer serviços como corte laser, corte guilhotina, dobra, prensa, solda e pintura. Além disso, a empresa também oferece locação de imóveis e continua fabricando peças para caminhões. Em 2022, a empresa lançou produtos para churrascos, aproveitando a alta demanda do público por produtos gourmet.

Atualmente, a empresa conta com 34 colaboradores e 2 sócios. Seus produtos estão presentes em todo o Brasil e são exportados indiretamente. A empresa possui mais de 45 mil produtos cadastrados, divididos entre projetos próprios e de terceiros. Além disso, possui mais de 400 fornecedores parceiros e uma equipe de vendas composta por 3 vendedores internos e 5 representantes externos. A empresa possui uma ampla participação de mercado e uma carteira de clientes com mais de 1800 clientes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi adaptado de Ferreira (2018) e Godoi (2009), ambos instrumentos de pesquisa já validados em seus estudos. O questionário de coleta de dados desta pesquisa possui 24 perguntas direcionadas aos funcionários do atual estudo de caso foram coletados 32 casos ou 100% da amostra. O formulário continha perguntas sobre cultura organizacional e cultura de inovação. Foram perguntas objetivas, com linguagem de fácil interpretação, para que os respondentes não ficassem com dúvidas na hora de ler e responder. Os colaboradores responderam conforme o tempo hábil que a empresa despendeu, porém, alguns deles preferiram responder fora do horário de trabalho.

Os autores utilizaram um teste piloto com duas pessoas alguns dias antes da aplicação do formulário, onde os mesmos tiraram suas dúvidas e sinalizaram onde poderia ser alterado as palavras para melhor interpretação. Após fazer o teste piloto, o autor adequou a linguagem do formulário antes de aplicar aos demais, para que todos conseguissem compreender e responder de forma eficaz.

Os autores da pesquisa se fizeram presentes na aplicação do formulário em horário de trabalho para sanar possíveis dúvidas, entretanto não foi necessário explicar, pois todos entenderam e responderam perfeitamente. Segundo Creswell (2007), as hipóteses e questões de enquete estão relacionadas à teoria que o pesquisador deseja testar. O objetivo primário da pesquisa quantitativa foi assistir como as informações dos respondentes se encaixam nas teorias existentes, permitindo que a teoria seja testada ou não diante dos resultados (Moreira, 2023).

11

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um aspecto fundamental em qualquer indústria. Ela representa os valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Quando aplicada corretamente, a cultura organizacional pode ser um fator-chave para o sucesso de uma indústria (Santos, 2021).

Na indústria, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Haartmenn, 2006). Ela molda a forma como os funcionários se relacionam entre si, como se comunicam e como se envolvem com suas tarefas

diárias. Além disso, a cultura organizacional influencia a maneira como a empresa se posiciona no mercado, como lida com os clientes e como busca a inovação (Grover; Tseng; Pu, 2022).

Uma cultura organizacional forte na indústria pode promover a colaboração entre os funcionários, incentivando a troca de conhecimentos e ideias. Isso pode resultar em processos mais eficientes, maior produtividade e qualidade aprimorada dos produtos. Além disso, uma cultura de abertura e transparência pode facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisões mais assertivas (Marchiori, 2018).

A cultura organizacional também desempenha um papel importante na retenção de talentos na indústria. Quando os funcionários se identificam com os valores e objetivos da empresa, eles se sentem mais motivados e engajados em seu trabalho (Bagga; Gera; Haque, 2023). Isso leva a uma maior satisfação no trabalho e a uma menor taxa de rotatividade de funcionários.

No entanto, é importante ressaltar que a cultura organizacional não é algo estático. Ela pode evoluir ao longo do tempo, influenciada por fatores internos e externos. É responsabilidade dos líderes e gestores da indústria promover uma cultura que esteja alinhada com os objetivos da empresa e que seja capaz de se adaptar às mudanças do ambiente de negócios (Abu-Jarad; Yusof; Nikbin, 2010). A O quadro 1 mostra as variáveis e perguntas da avaliação da cultura organizacional da indústria.

Quadro 1 – Quantidade de Artigos P2P por volume.

Painel de avaliação da cultura organizacional	
Pergunta	Avaliação
<p>A organização é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras?</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 14 (43.8% do total) SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total) RARAMENTE ACONTECE: 7 (21.9% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg1</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 21,9% QUASE SEMPRE ACONTECE: 43,8% SEMPRE ACONTECE: 34,4%</p>
<p>Nesta organização o clima de trabalho é bastante dinâmico (ativo) e empreendedor. As pessoas buscam inovar e não se importam em assumir riscos?</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 9 (28.1% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 16 (50.0% do total) SEMPRE ACONTECE: 4 (12.5% do total) NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg2</p> <p>NUNCA ACONTECE: 9,4% SEMPRE ACONTECE: 12,5% RARAMENTE ACONTECE: 28,1% QUASE SEMPRE ACONTECE: 50,0%</p>

Painel de avaliação da cultura organizacional	
Pergunta	Avaliação
<p>Nesta organização a forma de gestão (coordenação / administração) é marcado pelo trabalho em equipe, entendimento, participação no processo de solução de problema e tomada de decisão?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 16 (50.0% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 2 (6.3% do total)            NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg3</p> <p>NUNCA AC... 9,4%            RARAMEN... 6,3%            SEMPRE A... 34,4%            QUASE SE... 50,0%</p>
<p>A forma (estilo) de gestão na organização incentiva o colaborador a ter ações e ideias inovadoras nas soluções de problemas, bem como iniciativa individual?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 13 (40.6% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 5 (15.6% do total)            NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg4</p> <p>NUNCA... 9,4%            RARAM... 15,6%            SEMPR... 34,4%            QUASE... 40,6%</p>
<p>A forma (estilo) de gestão nesta organização incentiva o colaborador a ser produtivo e buscar o melhor nos resultados?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 16 (50.0% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 12 (37.5% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 2 (6.3% do total)            NUNCA ACONTECE: 2 (6.3% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg5</p> <p>NUNCA... 6,3%            RARAME... 6,3%            SEMPRE... 50,0%            QUASE... 37,5%</p>
<p>Nesta organização a forma (estilo) de gestão defende um ambiente de trabalho estável (que não muda) e previsível. Ou seja, não muda se não foi planejado?</p> <p>NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 9 (28.1% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 10 (31.3% do total)            SEMPRE ACONTECE: 10 (31.3% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg6</p> <p>NUNCA... 9,4%            SEMPRE... 31,3%            RARAME... 28,1%            QUASE S... 31,3%</p>
<p>O que une os colaboradores desta organização é a lealdade e a concordância de pensamentos. Há solidariedade entres os membros (colegas) do grupo. Isso é o grau de envolvimento (afinidade) das pessoas com a organização é alto.</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 15 (46.9% do total)            SEMPRE ACONTECE: 9 (28.1% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 3 (9.4% do total)            NUNCA ACONTECE: 5 (15.6% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg7</p> <p>NUNCA... 15,6%            RARAM... 9,4%            SEMPR... 28,1%            QUASE... 46,9%</p>

Painel de avaliação da cultura organizacional																
Pergunta	Avaliação															
<p>A norma que une as pessoas desta organização é: “utilização de procedimentos, métodos formais (por escrito) e, de políticas (regras) de execução do trabalho”. O cumprimento das regras é muito importante. Isso acontece na organização?</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 14 (43.8% do total) SEMPRE ACONTECE: 12 (37.5% do total) RARAMENTE ACONTECE: 4 (12.5% do total) NUNCA ACONTECE: 2 (6.3% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg8</p> <table border="1"> <tr><th>Nível</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>14</td><td>43,8%</td></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>12</td><td>37,5%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>4</td><td>12,5%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>2</td><td>6,3%</td></tr> </table>	Nível	Contagem	Porcentagem	QUASE SEMPRE ACONTECE	14	43,8%	SEMPRE ACONTECE	12	37,5%	RARAMENTE ACONTECE	4	12,5%	NUNCA ACONTECE	2	6,3%
Nível	Contagem	Porcentagem														
QUASE SEMPRE ACONTECE	14	43,8%														
SEMPRE ACONTECE	12	37,5%														
RARAMENTE ACONTECE	4	12,5%														
NUNCA ACONTECE	2	6,3%														
<p>A organização respeita, valoriza e investe nos colaboradores. Aqui se leva em conta a moral (humor, objetivos) das pessoas?</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 3 (9.4% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 12 (37.5% do total) SEMPRE ACONTECE: 15 (46.9% do total) NUNCA ACONTECE: 2 (6.3% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg9</p> <table border="1"> <tr><th>Nível</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>15</td><td>46,9%</td></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>12</td><td>37,5%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>3</td><td>9,4%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>2</td><td>6,3%</td></tr> </table>	Nível	Contagem	Porcentagem	SEMPRE ACONTECE	15	46,9%	QUASE SEMPRE ACONTECE	12	37,5%	RARAMENTE ACONTECE	3	9,4%	NUNCA ACONTECE	2	6,3%
Nível	Contagem	Porcentagem														
SEMPRE ACONTECE	15	46,9%														
QUASE SEMPRE ACONTECE	12	37,5%														
RARAMENTE ACONTECE	3	9,4%														
NUNCA ACONTECE	2	6,3%														
<p>A organização é vista por seus colaboradores como uma empresa que busca o crescimento no mercado, aquisição de novos recursos (máquinas, softwares) e uma imagem externa positiva?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 14 (43.8% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 10 (31.3% do total) RARAMENTE ACONTECE: 7 (21.9% do total) NUNCA ACONTECE: 1 (3.1% do total)</p>	<p>Contagem de Cultorg10</p> <table border="1"> <tr><th>Nível</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>14</td><td>43,8%</td></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>10</td><td>31,3%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>7</td><td>21,9%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>1</td><td>3,1%</td></tr> </table>	Nível	Contagem	Porcentagem	SEMPRE ACONTECE	14	43,8%	QUASE SEMPRE ACONTECE	10	31,3%	RARAMENTE ACONTECE	7	21,9%	NUNCA ACONTECE	1	3,1%
Nível	Contagem	Porcentagem														
SEMPRE ACONTECE	14	43,8%														
QUASE SEMPRE ACONTECE	10	31,3%														
RARAMENTE ACONTECE	7	21,9%														
NUNCA ACONTECE	1	3,1%														

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Ao analisar os dados apresentados, podemos concluir que existem variações nas frequências de ocorrência dos diferentes níveis de Cultorg em cada análise. Alguns níveis, como "Quase sempre acontece" e "Sempre acontece", apresentam frequências mais altas em várias análises, enquanto outros níveis, como "Raramente acontece" e "Nunca acontece", têm frequências mais baixas.

É interessante observar que, em algumas análises, certos níveis têm uma frequência mais alta em comparação com outras análises. Por exemplo, o nível "Quase sempre acontece" tem uma frequência de 50% em uma análise, mas em outra análise tem uma frequência de 37,5%. Isso indica que a ocorrência dos diferentes níveis de Cultorg pode variar dependendo do contexto ou da situação. Ao analisar os valores cumulativos, podemos observar que a porcentagem total acumulada aumenta à medida que avançamos nos diferentes níveis de

Cultorg. Isso sugere que, à medida que avançamos nos níveis, a ocorrência dos eventos se torna mais frequente.

#### 4.2 DIMENSÃO CULTURA DE INOVAÇÃO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

A cultura de inovação e a gestão da inovação desempenham um papel crucial na indústria moderna. A cultura de inovação refere-se ao conjunto de valores, atitudes e comportamentos que promovem a busca constante por melhorias, novas ideias e soluções criativas. É uma cultura que encoraja a experimentação, a colaboração e a disposição para correr riscos calculados (Kline; Rosenberg, 2010).

Na indústria, a cultura de inovação é especialmente importante, pois as empresas estão constantemente enfrentando desafios e mudanças tecnológicas. Uma cultura de inovação permite que as empresas se adaptem rapidamente às novas demandas do mercado, aos avanços tecnológicos e às tendências emergentes (Santos, 2021; Moraes, 2023). Ela encoraja os colaboradores a pensar de forma criativa, a questionar o status quo e a buscar constantemente novas maneiras de melhorar os processos, produtos e serviços.

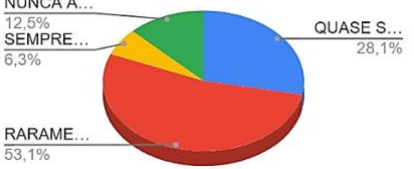
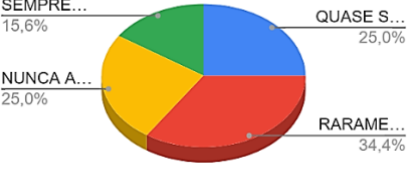
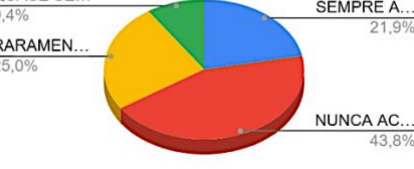
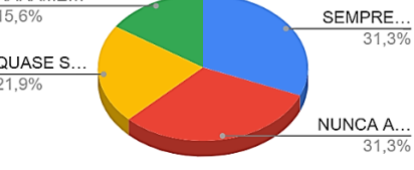
A gestão da inovação na indústria envolve a implementação de estratégias e práticas que promovam a geração, seleção e implementação de ideias inovadoras. Isso inclui a definição de metas claras de inovação, a alocação de recursos adequados, o estabelecimento de processos eficientes de gerenciamento de projetos e a criação de uma estrutura organizacional que promova a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (Adams; Bessant; Phelps, 2006).

A gestão da inovação na indústria também deve envolver a criação de parcerias estratégicas com outras empresas, universidades e centros de pesquisa, para promover a troca de conhecimentos e estimular a inovação conjunta. Além disso, é importante promover uma mentalidade de aprendizado contínuo, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado e os sucessos são celebrados (Schein, 1984). Uma cultura de inovação forte e uma gestão eficaz da inovação na indústria podem trazer diversos benefícios. Isso inclui o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, a melhoria da eficiência operacional, a redução de custos, o aumento da competitividade no mercado global e a criação de uma imagem positiva da empresa perante os clientes e parceiros (Henao-García; Cardona Montoya, 2023).

Em suma, a cultura de inovação e a gestão da inovação são essenciais para o sucesso da indústria. Elas permitem que as empresas se adaptem às mudanças, enfrentem os desafios do mercado e impulsionem o crescimento sustentável. Ao adotar uma cultura de inovação e uma

gestão estratégica da inovação, as empresas da indústria podem se posicionar de forma competitiva e se destacar em um ambiente de negócios em constante evolução. O quadro 2 mostra as variáveis e perguntas da avaliação da cultura de inovação e gestão da inovação na indústria (Hogan; Coote, 2014). A O quadro 2 mostra as variáveis e perguntas da avaliação da cultura da inovação e gestão da inovação na indústria.

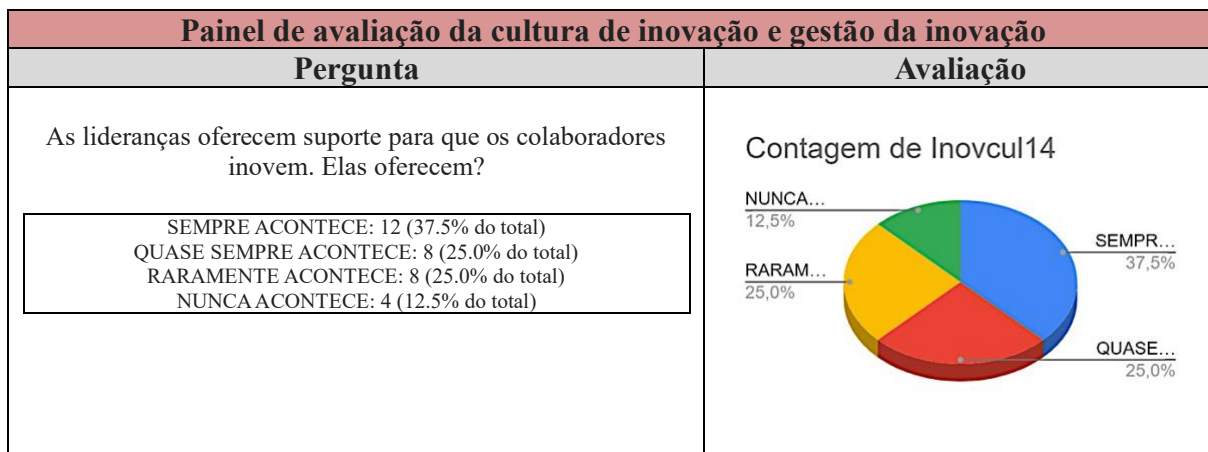
Quadro 3 – Painel de avaliação da cultura de inovação e gestão da inovação

Painel de avaliação da cultura de inovação e gestão da inovação	
Pergunta	Avaliação
<p>Como as atividades de inovação não são monitoradas, não é possível saber se os critérios utilizados funcionaram. Isso acontece?</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 9 (28.1% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 17 (53.1% do total)            SEMPRE ACONTECE: 2 (6.3% do total)            NUNCA ACONTECE: 4 (12.5% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul1</p>  <p>NUNCA A... 12,5%            SEMPRE... 6,3%            RARAME... 53,1%            QUASE S... 28,1%</p>
<p>Não há incentivo para que as pessoas busquem novos conhecimentos, repassem seus conhecimentos adquiridos aos colegas, coloquem em prática e os documentem (escrevam).</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 8 (25.0% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 11 (34.4% do total)            NUNCA ACONTECE: 8 (25.0% do total)            SEMPRE ACONTECE: 5 (15.6% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul2</p>  <p>SEMPRE... 15,6%            NUNCA A... 25,0%            RARAME... 34,4%            QUASE S... 25,0%</p>
<p>Os colaboradores não são recompensados (fora o salário) pelos resultados que atingem ou contribuições alternativas que oferecem. Exemplos de recompensas: lanches, brindes, divisão de lucros.</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 7 (21.9% do total)            NUNCA ACONTECE: 14 (43.8% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 8 (25.0% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul3</p>  <p>QUASE SE... 9,4%            RARAMEN... 25,0%            SEMPRE A... 21,9%            NUNCA AC... 43,8%</p>
<p>Existe compreensão se o colaborador errar ou tiver incerteza na produção e execução de seu trabalho. Ou seja, o colaborador não é penalizado pelo seu erro. Isso acontece?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 10 (31.3% do total)            NUNCA ACONTECE: 10 (31.3% do total)            QUASE SEMPRE ACONTECE: 7 (21.9% do total)            RARAMENTE ACONTECE: 5 (15.6% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul4</p>  <p>RARAME... 15,6%            QUASE S... 21,9%            SEMPRE... 31,3%            NUNCA A... 31,3%</p>



Painel de avaliação da cultura de inovação e gestão da inovação	
Pergunta	Avaliação
<p>Quando o colaborador atinge um bom resultado, ele é reconhecido formalmente, ou seja, é escrito ou comunicado aos demais. Isso acontece?</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 7 (21.9% do total) SEMPRE ACONTECE: 7 (21.9% do total) NUNCA ACONTECE: 10 (31.3% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 8 (25.0% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcu5</p>
<p>Há união e boa comunicação entre colegas e equipes.</p> <p>QUASE SEMPRE ACONTECE: 8 (25.0% do total) RARAMENTE ACONTECE: 9 (28.1% do total) SEMPRE ACONTECE: 14 (43.8% do total) NUNCA ACONTECE: 1 (3.1% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcu6</p>
<p>Os conflitos entre colegas de trabalho são colocados em segundo plano, isso é, esses conflitos são resolvidos fora da empresa, justamente para ela não ser prejudicada. Esses problemas entre colegas são deixados de lado e resolvidos fora da empresa?</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 8 (25.0% do total) SEMPRE ACONTECE: 6 (18.8% do total) NUNCA ACONTECE: 15 (46.9% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcu7</p>
<p>Existe incentivo no desenvolvimento de relações de confiança na empresa em geral. Esse incentivo acontece?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total) RARAMENTE ACONTECE: 8 (25.0% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 9 (28.1% do total) NUNCA ACONTECE: 4 (12.5% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcu8</p>
<p>Quando há necessidade de transformações em produtos ou processos, elas ocorrem principalmente através de processos formais (por escrito), ou seja, formalizado e repassado para todos. Isso acontece?</p> <p>RARAMENTE ACONTECE: 7 (21.9% do total) SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total) QUASE SEMPRE ACONTECE: 10 (31.3% do total) NUNCA ACONTECE: 4 (12.5% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcu9</p>

Painel de avaliação da cultura de inovação e gestão da inovação																
Pergunta	Avaliação															
<p>Nos trabalhos em equipe há espaço para apresentar ideias. Isso acontece?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 12 (37.5% do total)  RARAMENTE ACONTECE: 9 (28.1% do total)  QUASE SEMPRE ACONTECE: 9 (28.1% do total)  NUNCA ACONTECE: 2 (6.3% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul10</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>12</td><td>37.5%</td></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>9</td><td>28.1%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>9</td><td>28.1%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>2</td><td>6.3%</td></tr> </table>	Resposta	Contagem	Porcentagem	SEMPRE ACONTECE	12	37.5%	QUASE SEMPRE ACONTECE	9	28.1%	RARAMENTE ACONTECE	9	28.1%	NUNCA ACONTECE	2	6.3%
Resposta	Contagem	Porcentagem														
SEMPRE ACONTECE	12	37.5%														
QUASE SEMPRE ACONTECE	9	28.1%														
RARAMENTE ACONTECE	9	28.1%														
NUNCA ACONTECE	2	6.3%														
<p>Existe tempo suficiente para a conclusão das tarefas. Isso acontece?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 15 (46.9% do total)  NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)  QUASE SEMPRE ACONTECE: 12 (37.5% do total)  RARAMENTE ACONTECE: 2 (6.3% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul11</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>15</td><td>46.9%</td></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>12</td><td>37.5%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>3</td><td>9.4%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>2</td><td>6.3%</td></tr> </table>	Resposta	Contagem	Porcentagem	SEMPRE ACONTECE	15	46.9%	QUASE SEMPRE ACONTECE	12	37.5%	NUNCA ACONTECE	3	9.4%	RARAMENTE ACONTECE	2	6.3%
Resposta	Contagem	Porcentagem														
SEMPRE ACONTECE	15	46.9%														
QUASE SEMPRE ACONTECE	12	37.5%														
NUNCA ACONTECE	3	9.4%														
RARAMENTE ACONTECE	2	6.3%														
<p>É incentivado as pessoas a tentar novas formas de realizar suas atividades (seu trabalho). É incentivado?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 13 (40.6% do total)  QUASE SEMPRE ACONTECE: 11 (34.4% do total)  RARAMENTE ACONTECE: 3 (9.4% do total)  NUNCA ACONTECE: 5 (15.6% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul12</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>13</td><td>40.6%</td></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>11</td><td>34.4%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>5</td><td>15.6%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>3</td><td>9.4%</td></tr> </table>	Resposta	Contagem	Porcentagem	SEMPRE ACONTECE	13	40.6%	QUASE SEMPRE ACONTECE	11	34.4%	NUNCA ACONTECE	5	15.6%	RARAMENTE ACONTECE	3	9.4%
Resposta	Contagem	Porcentagem														
SEMPRE ACONTECE	13	40.6%														
QUASE SEMPRE ACONTECE	11	34.4%														
NUNCA ACONTECE	5	15.6%														
RARAMENTE ACONTECE	3	9.4%														
<p>Todos reconhecem a importância estratégica da inovação, ou seja, a importância de a inovação estar presente na organização. Isso acontece de todos reconhecerem?</p> <p>SEMPRE ACONTECE: 7 (21.9% do total)  QUASE SEMPRE ACONTECE: 16 (50.0% do total)  RARAMENTE ACONTECE: 6 (18.8% do total)  NUNCA ACONTECE: 3 (9.4% do total)</p>	<p>Contagem de Inovcul13</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Contagem</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>QUASE SEMPRE ACONTECE</td><td>16</td><td>50.0%</td></tr> <tr><td>SEMPRE ACONTECE</td><td>7</td><td>21.9%</td></tr> <tr><td>RARAMENTE ACONTECE</td><td>6</td><td>18.8%</td></tr> <tr><td>NUNCA ACONTECE</td><td>3</td><td>9.4%</td></tr> </table>	Resposta	Contagem	Porcentagem	QUASE SEMPRE ACONTECE	16	50.0%	SEMPRE ACONTECE	7	21.9%	RARAMENTE ACONTECE	6	18.8%	NUNCA ACONTECE	3	9.4%
Resposta	Contagem	Porcentagem														
QUASE SEMPRE ACONTECE	16	50.0%														
SEMPRE ACONTECE	7	21.9%														
RARAMENTE ACONTECE	6	18.8%														
NUNCA ACONTECE	3	9.4%														



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A cultura de inovação e a gestão da inovação são dois conceitos integrados e complementares que podem ser difíceis de separar. Enquanto a cultura de inovação se refere ao ambiente e aos valores que encorajam a criatividade, a experimentação e o pensamento fora da caixa, a gestão da inovação se concentra em como gerenciar e direcionar essa criatividade para alcançar objetivos específicos.

#### 4.3 FRAMEWORK CONCEITUAL DO ESTUDO

O esquema conceitual do estudo apresentado é baseado na relação entre a cultura organizacional e a cultura de inovação e gestão da inovação. A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhados por uma organização. Ela influencia a forma como as pessoas se comportam no trabalho, as decisões que tomam e as relações que estabelecem (Marchiori, 2018).

A cultura de inovação e gestão da inovação é um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que apoiam a inovação e a gestão da inovação. Ela influencia a forma como a organização aborda a inovação, identifica oportunidades de inovação, desenvolve e implementa novas ideias e avalia os resultados da inovação (Adams; Bessant; Phelps, 2006).

O estudo analisou a relação entre essas dimensões e a cultura de inovação e gestão da inovação em uma organização. Os resultados mostraram que as organizações com uma cultura organizacional mais favorável à inovação e à gestão da inovação tendem a ter um melhor desempenho em inovação. Um clima de relações interpessoais positivas é importante para a inovação porque facilita o compartilhamento de ideias e o trabalho colaborativo (Abu-Jarad; Yusof; Nikbin, 2010). Quando as pessoas se dão bem e confiam umas nas outras, elas estão

mais propensas a compartilhar suas ideias, mesmo que sejam novas ou diferentes. Isso pode levar a novas soluções para problemas e oportunidades de inovação (Lounsbury *et al.*, 2021).

Uma forma de gestão que incentiva a participação dos colaboradores na tomada de decisão, o incentivo à inovação e a valorização das pessoas é importante para a cultura de inovação e gestão da inovação. Quando os colaboradores têm voz na organização e se sentem valorizados, eles estão mais propensos a se envolver em atividades de inovação (Gui; Lei; Le, 2022).

Valores compartilhados como crescimento, inovação, satisfação do cliente e responsabilidade social são importantes para a cultura de inovação e gestão da inovação porque fornecem um senso de direção e propósito para a organização. Quando os colaboradores compartilham esses valores, eles estão mais propensos a se engajar em atividades que são alinhadas com os objetivos da organização (Santos; Santos, 2023).

De acordo com os dados apresentados, a organização analisada é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais positivas. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras. Além disso, o clima de trabalho é dinâmico e empreendedor, com as pessoas buscando inovar e não se importando em assumir riscos (Schein, 1984).

A forma de gestão da organização é marcada pelo trabalho em equipe, entendimento, participação no processo de solução de problema e tomada de decisão. A forma de gestão também incentiva o colaborador a ter ações e ideias inovadoras nas soluções de problemas, bem como iniciativa individual (Tajudeen *et al.*, 2022).

O que une os colaboradores da organização é a lealdade e a concordância de pensamentos. Há solidariedade entre os membros do grupo. Além disso, a organização respeita, valoriza e investe nos colaboradores, levando em conta a moral das pessoas (Ince, 2023). A organização é vista por seus colaboradores como uma empresa que busca o crescimento no mercado, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva. A Figura 1 mostra o esquema conceitual do estudo.

Figura 1 – Framework conceitual do estudo



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O esquema conceitual do estudo apresentado fornece uma visão abrangente da relação entre cultura organizacional e cultura de inovação e gestão da inovação. Os resultados do estudo mostram que as organizações com uma cultura organizacional mais favorável à inovação e à gestão da inovação tendem a ter um melhor desempenho em inovação.

## 5 CONCLUSÃO

Analisar como a influência da cultura organizacional na cultura de inovação e gestão da inovação em uma metalúrgica foi o objetivo central. A fundamentação teórica proporcionou o entendimento dos conceitos de cultura organizacional, cultura de inovação e gestão da inovação. Esses conhecimentos permitiram: Descrever a cultura familiar da empresa, porém com uma gestão centralizada; analisar métodos de inovação limitados; e sugerir estratégias para transformar a cultura atual e gerar inovação.

Uma mudança começando pela gestão é crucial. Ela poderá: redefinir estratégias; focar no novo e no conhecimento; troca de estímulos de ideias; oferecer benefícios aos colaboradores; e estabelecer parcerias. Isso incentivará colaboradores e criará ambiente propício e duradouro

à inovação. A mudança de cultura organizacional pode ser o primeiro passo para a empresa deixar os métodos de inovação limitados e seguir rumo a uma gestão de inovação bem sucedida, impulsionando significativamente os negócios. Algumas boas práticas de gestão que podem ser recomendadas a partir do texto incluem:

- a) Implementar um sistema de monitoramento das atividades de inovação. Isso permitirá avaliar a eficácia dos esforços de inovação e oportunidades de melhoria.
- b) Implementar um programa de recompensas para os funcionários que obtiveram resultados inovadores. Isso pode motivar os funcionários a inovar e reconhecer seus esforços.
- c) Implementar um programa de resolução de conflitos entre companheiros de trabalho. Isso pode melhorar o ambiente de trabalho e facilitar a inovação.
- d) Descentralizar a tomada de decisões em relação às mudanças em produtos ou processos. Isso pode facilitar a adaptação rápida às mudanças.
- e) Revise os processos e procedimentos para liberar mais tempo para os funcionários. Isso pode reduzir o estresse e a desmotivação.
- f) Investir na educação e capacitação dos funcionários. Isso pode ajudá-los a desenvolver as habilidades necessárias para inovar.

A gestão da inovação é essencial para que as organizações se mantenham relevantes e competitivas no mercado atual. Boas práticas como monitorar a inovação, recompensar colaboradores, resolver conflitos, descentralizar decisões, redesenhar processos e investir na capacitação dos funcionários podem ajudar a criar um ambiente propício para ideias inovadoras. Ao implementar essas iniciativas de forma consistente, ao longo do tempo, uma empresa pode construir uma cultura organizacional na qual a inovação passe a ser um valor fundamental para o sucesso dos negócios. Essa é a chave para que as organizações acompanhem e impulsionem a constante transformação do mundo atual.

### 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ESTUDOS FUTUROS

Um dos desafios enfrentados durante a realização deste estudo foi a dificuldade em encontrar materiais específicos que abordassem o tema proposto em empresas de pequeno a médio porte. Além disso, a falta de uma escala qualitativa e quantitativa estruturada e direcionada ao problema de pesquisa também foi um obstáculo. Outra dificuldade foi a aplicação do questionário e da entrevista devido a problemas como alta rotatividade, absenteísmo, máquinas com defeito e um clima desfavorável à pesquisa. Para mitigar esses

fatores que poderiam influenciar nas respostas, o pesquisador aguardou o momento adequado para aplicar a entrevista aos diretores e o questionário aos colaboradores, em um ambiente tranquilo. O pesquisador também realizou um teste piloto do questionário em duas pessoas para ajustar as perguntas e garantir uma melhor interpretação pelos demais respondentes.

Para trabalhos futuros, sugere-se a reaplicação das entrevistas e do questionário na mesma organização após dois anos, a fim de comparar as mudanças ocorridas na empresa, verificar se as percepções se mantêm as mesmas, se houve modificações na gestão e se os colaboradores estão buscando conhecimento e participando de workshops. Além disso, seria interessante replicar essa pesquisa em outras organizações da região, de porte semelhante, para obter uma comparação mais precisa. Dado que a cultura organizacional influencia a cultura de inovação, é importante conhecer a percepção de outras organizações de forma comparativa. Também seria interessante aplicar uma pesquisa em organizações de outros estados do Brasil, considerando as diferenças culturais, para realizar uma pesquisa comparativa mais ampla, levando em conta suas particularidades distintas.

## REFERÊNCIAS

ABU-JARAD, Ismael Younis; YUSOF, Nor'Aini; NIKBIN, Davoud. A review paper on organizational culture and organizational performance. **International Journal of Business and Social Science**, p. 1.3, 2010.

ADAMS, Richard; BESSANT, John; PHELPS, Robert. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.

AMABILE, Teresa M.; GRYSKIEWICZ, Nur D. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.

ANTHONY, Scott. **The innovator's guide to growth**. Boston: Harvard Business Review Press, 2008.

ASBARI, Masduki *et al.* From leadership to innovation: managing employee creativity. **Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis**, v. 4, n. 1, p. 143-154, 2021.

BAGGA, Simranjeet Kaur; GERA, Shikha; HAQUE, Syed Nadimul. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, v. 28, n. 2, p. 120-131, 2023.

BIZARRIAS, Flavio Santino; SILVA, Luciano Ferreira da; PENHA, Renato. Preparação de dados e boas práticas em pesquisas quantitativas. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2023.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ELLENBY, Michael. **The four obstacles to corporate innovation**. Management Issues. 2020. Disponível em: <https://www.management-issues.com/opinion/7415/the-four-obstacles-to-corporate-innovation/>. Acesso em: 07 set. 2023.

FERREIRA, Marcos Antonio. **A relação entre aprendizagem organizacional, inovação e cultura organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, 2018.

GODOY, Renata Semensato Pereira de. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. **Innovation management**. London, UK: Red Globe Press, 2017.

GROVER, Varun; TSENG, Shih-Lun; PU, Wenxi. A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. **Information & Management**, v. 59, n. 10, p. 103639, 2022.

GUI, Linnan; LEI, Hui; LE, Phong Ba. Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing, and knowledge-centered culture. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 1221-1241, 2022.

HARTMANN, Andreas. The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. **Construction innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-172, 2006.

HENAO-GARCÍA, Edwin Alexander; CARDONA MONTROYA, Raúl Armando. We are fostering technological innovation through management and marketing innovation. The human and non-technological linkage. **European Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 183-206, 2023.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

INCE, Fatma. Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. In: **Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability**, 2023. p. 188-201.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. **Harvard Business Review**, Boston, jan./feb. 2005.

KLINE, Stephen J.; ROSENBERG, Nathan. An overview of innovation. **Studies on science and the innovation process: Selected works of Nathan Rosenberg**, p. 173-203, 2010.



LOUNSBURY, Michael *et al.* Culture, innovation and entrepreneurship. *In: Culture, Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge, 2021. p. 1-12.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. Difusão Editora, 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Isaías Albertin de. Revisitando o conceito de Desenvolvimento Econômico e a Escola de Pensamento do Desenvolvimentismo na Economia. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 43, p. 26-47, 2023.

MOREIRA, Luis Fernando. **TCC sem Medo: Como Encarar a Monografia com Confiança e Eficácia**. Caxias do Sul: UCS, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fernando-Moreira/publication/371783035\\_TCC\\_sem\\_Medo\\_Como\\_Encarar\\_a\\_Monografia\\_com\\_Confianca\\_e\\_Eficacia/links/6494a38bb9ed6874a5cf78f9/TCC-sem-Medo-Como-Encarar-a-Monografia-com-Confianca-e-Eficacia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fernando-Moreira/publication/371783035_TCC_sem_Medo_Como_Encarar_a_Monografia_com_Confianca_e_Eficacia/links/6494a38bb9ed6874a5cf78f9/TCC-sem-Medo-Como-Encarar-a-Monografia-com-Confianca-e-Eficacia.pdf). Acesso em: 15 out 2023.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. We are studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 48, n.1, p. 30-41, 2016.

SANTOS, Alexandre. **IBM SPSS como ferramenta de pesquisa quantitativa**. São Paulo: PUC, 2019.

SANTOS, Eric Gardel de Oliveira; SANTOS, Raiza Gabriele Lima dos. Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, n. 12, v. 1, 2023.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Saint Paul Editora, 2021.

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

SILVA, Dirceu da; LOPES, Evandro Luiz; BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 5, n.1, p. 01-18, 2014.

TAJUDEEN, Farzana Parveen *et al.* The impact of digitalization vision and information technology on organizations' innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 2, p. 607-629, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2015.