

**A CONTRIBUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO EM UMA  
STARTUP BRASILEIRA**

**ALESSANDRA COLLA SOLETTI TUSSI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# A CONTRIBUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO EM UMA *STARTUP* BRASILEIRA

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de *startups* tem crescido no Brasil mesmo durante períodos de crise econômica (DINO, 2016). De acordo com dados da Associação Brasileira de Startups, em 2012 a entidade reunia 2.519 *startups* em todo o país. Em 2018, o número saltou para mais de 4.000 empresas (DUNDER, 2018) e quase 40 mil empreendedores cadastrados (WUSTRO, 2017). Além da quantidade de *startups* ter aumentado, o investimento nessas empresas subiu 207% entre 2016 e 2017, batendo recorde no país no último ano (OLIVEIRA, 2018). Diante desse cenário, o Brasil já é considerado o maior ecossistema de *startups* da América Latina (SAP, 2017). Segundo estudo da Startup Genome (2018), o crescimento do número dessas empresas tem ocorrido também em outros países, como por exemplo: China, Finlândia, Austrália, Singapura, Alemanha, Chile, Índia e Estados Unidos. Conforme dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor*, cerca de 20% dos norte-americanos estavam envolvidos com *startups* no ano de 2017 (GEM, 2018), contra 14% em 2014 (GEM, 2015). Com base nos dados expostos, pode-se perceber a relevância sócio-econômica desse setor.

Apesar desse cenário favorável, pesquisa desenvolvida pela Harvard Business School concluiu que 75% das *startups* que recebem aporte financeiro quebram durante os primeiros cinco anos de operação (BLANK, 2013). Estudo elaborado pela Fundação Dom Cabral revelou que 25% das *startups* brasileiras morrem ainda no primeiro ano de operação e 50% não permanecem mais do que quatro anos no mercado (ARRUDA et al., 2013).

Conhecer a cultura organizacional é fundamental para a sobrevivência dessas empresas. Schein (2009) afirma que a cultura organizacional impacta a vida de todos na organização e que a performance das pessoas e das empresas não pode ser entendida sem considerar a cultura. Ries (2012) assinala que uma das principais causas do fracasso das *startups* é a desistência dos fundadores por conta das incertezas iniciais do negócio. Por isso, é importante que os fundadores de *startups*, segundo Johnson (2001), tenham iniciativa, capacidade de administrar os riscos inerentes ao processo e habilidade de ver o futuro como uma oportunidade de negócios inovadores, principalmente quando as dificuldades e os obstáculos surgirem. Para Arruda et al. (2012), as *startups* tendem a aumentar suas chances de sucesso quando inseridas em um ecossistema empreendedor que estimula o desenvolvimento empresarial e a inovação. Cervantes e Nardis (2012) frisam que a inovação e a não aversão ao risco são as principais características do que eles chamam de “*startup culture*” (cultura das *startups*). Portanto, a cultura organizacional é o pano de fundo dos elementos de um ecossistema empreendedor, afetando diretamente seu funcionamento. E a inovação é um aspecto da cultura organizacional importante para o crescimento das *startups*.

Entretanto, mesmo com toda a crescente importância desses temas, um levantamento na base de dados internacional EBSCO, utilizando as expressões “organizational culture” (no campo “título”) e “*startup*” (em qualquer parte do texto), englobando somente artigos com texto completo disponível e constantes em revistas acadêmicas no período de janeiro de 2007 até dezembro de 2017, resultou em sete estudos. Já utilizando os termos “organizational culture” (no campo “título”), “innovation” e “*startup*” (estes dois últimos em qualquer parte do texto), foram encontrados apenas quatro artigos. Analisando essas pesquisas foi inicialmente verificado que nenhuma delas tinha como objetivo o estudo da cultura de uma *startup* englobando aspectos da inovação e à luz da abordagem de Schein (2009), cuja proposta atualmente serve como referencial teórico e balizamento para a maioria das pesquisas sobre cultura organizacional (ENTRIEL; RODRÍGUEZ, 2014). Tendo em mente o papel, anteriormente salientado, da cultura organizacional em um ecossistema empreendedor,

além do fato da crescente importância econômica das *startups*, da relevância da inovação para que essas empresas possam evoluir economicamente (ARRUDA et al., 2012) e também da carência de pesquisas na área, justifica-se a realização deste estudo.

O objetivo deste artigo é analisar os artefatos e valores de uma *startup* brasileira, para determinar a contribuição da cultura organizacional à inovação na empresa, identificando aspectos culturais que facilitam e que dificultam a essa inovação.

A unidade de análise da pesquisa é uma *startup* cujo escritório central está localizado na cidade de São Paulo, e que neste trabalho será denominada de *Startup Alpha* tendo em vista preservar a identidade da empresa. No site dessa *startup* é possível pesquisar informações (endereço e telefone) sobre estabelecimentos comerciais localizados nas principais capitais do Brasil, ler o que os usuários do site escreveram sobre esses estabelecimentos, bem como escrever suas próprias opiniões acerca dos lugares visitados. A escolha da *startup* deveu-se aos seguintes fatores: ela já foi eleita uma das *startups* brasileiras mais promissoras, o aplicativo desenvolvido por ela é muito bem avaliado pelos usuários no site de aplicativos do Google, ela possui mais de quinhentos mil usuários cadastrados e seu site é acessado por mais de dez milhões de pessoas por mês.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura organizacional

A partir da década de 1980 começa a se desenvolver um grande interesse pelo estudo do tema cultura organizacional. Cultura está ligada à existência de um grupo de pessoas, e segundo Alvesson e Sveningsson (2008), é ela que proporciona base de sustentação para o comportamento do grupo. A cultura é a parte mais profunda e menos tangível e visível de um grupo. Ademais, uma vez desenvolvida, ela influencia aspectos que dizem respeito ao modo como uma organização lida com suas tarefas, resolve problemas e toma decisões (SCHEIN, 2009).

Burrell e Morgan (1979) distinguiram entre quatro abordagens de organizações: funcionalista, radical estruturalista, interpretativa e radical humanista. Para esses pesquisadores, na perspectiva funcionalista a cultura da organização é vista como uma variável interna capaz de influenciar a performance e o equilíbrio da empresa. E tendo a posse dos dados sobre a organização, uma elite (geralmente os gerentes), pode exercer melhor controle sobre a empresa. Nessa perspectiva, destaca-se o trabalho do pesquisador Schein (PÉPIN, 1998). Para ele a cultura pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo na resolução de seus problemas de integração interna e de adaptação externa, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma adequada de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas (SCHEIN, 2009, p. 12).

Esse autor ressalta ainda que a cultura é algo que deve ser aprendido. Em grupos mais formais, um líder ou um fundador de um grupo, impõe suas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Se o comportamento resultante dessa imposição levar ao sucesso (o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem com relação aos relacionamentos no grupo), as crenças e valores do fundador ou líder serão reforçados e compartilhados. Assim, agindo novamente sobre essas crenças e valores, se o grupo continuar a ser bem-sucedido concluirá que já possui uma forma considerada correta de pensar, sentir e agir. Com o reforço contínuo, o grupo passará a tratar as crenças e valores compartilhados como suposições não negociáveis que se tornam parte da identidade do grupo.

Para entender uma cultura organizacional é preciso compreender os níveis de cultura.

De acordo com Schein (2009), esses níveis incluem os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas. Os artefatos, nível mais superficial da cultura, são todos os fenômenos que uma pessoa sente, vê ou ouve quando encontra um novo grupo cuja cultura não lhe é familiar. Por ex: a arquitetura do ambiente físico, as maneiras de se comunicar das pessoas do grupo, a linguagem, o estilo do vestuário, os rituais e os mitos e histórias contadas sobre a organização. Eles são fenômenos fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, uma vez que para um novato em um grupo é difícil entender o significado que esses artefatos têm para o grupo e até que ponto eles refletem as suposições básicas prevalentes.

Após os artefatos, em um nível menos superficial, há as crenças e os valores expostos, que são aquilo em que os integrantes da organização acreditam. As crenças e valores são as estratégias, as filosofias e as metas das empresas. São normas, princípios, regras e valores éticos que guiam o comportamento de um grupo, os objetivos desse grupo e os meios usados para atingir esses objetivos. Quando as crenças e os valores se tornam embutidos em uma determinada filosofia organizacional, podem servir como guia e como uma maneira de lidar com as incertezas, podendo prever grande parte do comportamento observado no nível dos artefatos (SCHEIN, 2009). Pascale e Athos (1982) verificaram em suas pesquisas que as empresas consideradas excelentes possuíam valores centrais que mostravam de maneira clara quais eram os seus objetivos.

Com relação ao nível mais profundo da cultura, ele corresponde às suposições básicas, que são ideias assumidas como verdadeiras, normalmente não são debatidas ou questionadas, refletem elementos profundos que operam no nível inconsciente dos membros do grupo e, por conseguinte, são muito difíceis de mudar. A cultura pode ser vista como um conjunto de suposições básicas que define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situação (SCHEIN, 2009). Embora “a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 33).

## **2.2 Startups: conceitos e características**

O termo *startup* foi criado na década de 1990 nos Estados Unidos para designar um grupo de pessoas trabalhando em uma ideia diferente que poderia trazer retorno financeiro (DORNELAS, 2014). A criação desse termo ocorreu na época da chamada “bolha da internet” (entre os anos de 1996 e 2001), que aconteceu devido à valorização desenfreada de ações de empresas de tecnologia da informação e comunicação baseadas na internet e ocasionou a falência de várias empresas (CRUZ, 2011). No Brasil, porém, o termo *startup* ficou conhecido a partir de 1999, época em que algumas empresas do país iniciaram as vendas de seus produtos pela internet (GITAHY, 2010).

Há várias definições para o termo *startup*. Segundo Ries (2012) e a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2017), essas empresas têm um modelo de negócios repetível e escalável, possuem elementos de inovação, trabalham em condições de extrema incerteza e têm base tecnológica. Para Gitahy (2010) ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala ilimitada, sem muitas adaptações ou customizações para cada cliente. E ser escalável representa crescer em receita, mas com os custos aumentando de maneira muito mais lenta, fazendo com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza. Em reuniões com os sócios e gerentes da *Startup Alpha* foi confirmado que o modelo de negócios da empresa é repetível e escalável. Além disso, a empresa tem base tecnológica, atuando no setor de internet que é caracterizado pela alta incerteza (NAHAR et al., 2012). Assim, o conceito de *startup* utilizado

neste trabalho será o acima apresentado.

Nos Estados Unidos, onde o termo *startup* surgiu, o maior número dessas empresas está na região do chamado Vale do Silício (CRUZ, 2011), berço de empresas como Apple e Google. Algumas características do ambiente de negócios do Vale do Silício o diferem de outros lugares do mundo. Por exemplo, lá o fracasso é visto como um aprendizado, há tolerância ao risco e empresários tornam-se investidores e mentores de empreendedores, repassando experiências e conhecimento (CRUZ, 2011). No Brasil, pesquisa desenvolvida pela Fundação Dom Cabral concluiu que como a cultura brasileira demoniza o fracasso, o medo acaba sendo um fator limitador ao empreendedorismo (TALARICO, 2013). Uma das principais causas da falência das *startups*, aliás, é a desistência dos fundadores devido às incertezas iniciais do negócio (RIES, 2012).

Schein (2009) afirma que os fundadores têm a difícil tarefa de, ao mesmo tempo, serem claros e fortes para articular sua visão para a organização e permanecerem abertos às mudanças caso a visão não se torne mais adequada. Consequentemente, é importante que os fundadores de *startups* sejam capazes de administrar os riscos inerentes ao processo e possuam habilidade de ver o futuro como uma oportunidade de negócios inovadores, especialmente quando dificuldades e obstáculos aparecerem (JOHNSON, 2001). As incertezas fazem parte do dia a dia das *startups*, como por exemplo, ter de estimar a demanda do mercado para um produto ou serviço até então inexistente no mercado, sem possuir as informações necessárias (ROGERS, 2011). Portanto, a não aversão aos riscos é um dos aspectos culturais importantes para que uma *startup* consiga inovar.

### **2.3 Cultura organizacional, *startups* e inovação**

Inovação tecnológica não é moda, é condição necessária para quem deseja competir em um mundo globalizado (NICOLSKY, 2012). Os estudos sobre inovação, principalmente na economia, iniciaram na década de 1930 com a publicação do livro “*The Theory of Economic Development*” de Schumpeter (1988). Esse autor conceitua inovação como “novas combinações” e frisa que a combinação de recursos disponíveis pode resultar realmente em algo completamente diferente ou então simplesmente modificar a forma como algo é feito. Desse modo, é necessário ressaltar que inovação não é necessariamente criar algo totalmente novo, bem como não é sinônimo de invenção.

Conforme Bessant e Tidd (2009), a inovação pode assumir as seguintes quatro dimensões de mudanças: inovação de produto (mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece), inovação de processo (mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e oferecidos), inovação de posição (mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos) e inovação de paradigmas (mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz). Essas dimensões da inovação podem ser incrementais ou radicais. A inovação incremental é formada por pequenas melhorias em produtos ou processos. Já a inovação radical, tem relação com a introdução de um novo produto ou processo.

Schein (2009) destaca, com relação à inovação, que a dificuldade é que as organizações pelas suas próprias naturezas e muitas vezes pelos seus desenhos (*design*) são orientadas para a estabilidade e a rotinização do trabalho. Ainda segundo esse pesquisador, as organizações desenvolvem culturas que são expressas em estruturas e processos que permitem com que um grande número de pessoas possa trabalhar nelas sem precisar reinventá-las.

A inovação não ocorre simplesmente porque se deseja ou por ser fácil acontecer, ela “é resultado de um processo que envolve riscos, incertezas e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 45). Esses pesquisadores conceituam inovação como um processo formado por três fatores: geração de novas ideias, seleção da melhor ideia e implementação dessa ideia. Ainda há o desafio de seguir essas etapas de forma

organizada e ser capaz de repeti-las (BESSANT; TIDD, 2009). É preciso, portanto, desenvolver uma cultura de inovação na empresa.

Morcillo (1997, p. 32) conceitua cultura de inovação como uma maneira de pensar e de agir que “gera, desenvolve e estabelece valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar mudanças, mesmo quando isso implique uma ruptura com o convencional ou tradicional”. Simantob e Lippi (2003) afirmam que uma cultura questionadora (que permita interações informais, valorize iniciativas, encoraje o conhecimento e questione a tradição) proporciona um ambiente de trabalho inovador.

Esses pesquisadores elencam ainda as seguintes nove dimensões que caracterizam esse ambiente: desafio e envolvimento, liberdade, tempo para criar, apoio das lideranças para criar, ambiente de competição, debates, humor e diversão, confiança e abertura, e tolerância ao risco. Barbieri (2003) frisa que uma cultura inovadora não deve promover o medo de errar ou de correr riscos na solução de problemas.

É importante destacar que um ambiente organizacional que favoreça a inovação deve estar em constante avaliação nas empresas inovadoras visando manter uma cultura que promova a iniciativa, a não aversão aos riscos e a criatividade na solução de problemas com estímulo à gestão participativa (STOECKICHT, 2005).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste trabalho é do tipo exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória possibilita uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, uma vez que este ainda é pouco conhecido ou explorado. Normalmente, pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas. É também uma pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno, dando preferência para a utilização da abordagem qualitativa na coleta e análise dos dados (VERGARA, 2000).

Schein (2009) é enfático ao afirmar o papel fundamental dos líderes na criação e propagação da cultura. Por conta desse enfoque, para a coleta de dados visando o auxílio à análise das crenças e valores da empresa, foram entrevistados três sócios da *startup*, bem como dois gerentes da empresa, em um total de doze entrevistas em profundidade, que aconteceram no escritório dessa *startup* no Brasil. Os sócios entrevistados foram representados na pesquisa por E1, E2 e E3 e os gerentes por E4 e E5. Além das entrevistas semiestruturadas em profundidade, para a coleta de dados foram utilizadas observações não participante com o objetivo de observar os artefatos, comportamentos e as dinâmicas do dia a dia da organização. Esse é o tipo de observação adequada para quando o observador deseja permanecer de fora do fenômeno a ser analisado, não interagindo com o objeto de estudo enquanto realiza a observação e, assim, reduzindo a interferência do pesquisador no observado (LAKATOS; MARCONI, 2002). Conversas informais com os funcionários e sócios também auxiliaram nessa fase da pesquisa.

A análise de conteúdo foi realizada à luz de Bardin (2006). Segundo essa pesquisadora, a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 38). E a perspectiva de cultura organizacional que norteia este estudo é a do pesquisador Schein (2009). Foram analisados os artefatos e os valores e crenças da organização. Devido às limitações de tempo para a pesquisa não foi possível examinar as suposições básicas. Porém, Schein (2009) salienta que embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Artefatos da *Startup Alpha*

Com relação aos artefatos, foram observados a arquitetura do ambiente físico, o estilo incorporado no vestuário, as maneiras de comunicar e elementos estruturais como os diagramas organizacionais.

No que diz respeito à arquitetura do ambiente físico, no escritório da *startup* há quatro salas situadas muito próximas umas das outras: a sala de reuniões, a sala de convivência (possuindo TV, jogos, mesa e cadeiras, além de uma pequena biblioteca), e duas salas onde estão localizados os escritórios das equipes de tecnologia, marketing e novos negócios. Próximo dessas salas há dois cubículos com bebedouros eletrônicos, máquinas de café e geladeiras. Com exceção da sala de reuniões, nenhuma outra possui portas. Há ainda um espaço contendo micro-ondas, mesas e cadeiras onde às vezes alguns funcionários almoçam. Todos os móveis são muito simples e funcionais.

Conforme os sócios, os funcionários têm liberdade para decorar seu espaço de trabalho. Não há regras formais sobre o que é permitido ou não, mas eles avisam aos funcionários que a decoração não pode atrapalhar os colegas ou provocar estragos em algum móvel ou equipamento. Em contraste com os espaços de trabalho informalmente decorados e coloridos dos funcionários, na sala de reuniões não há nenhum adesivo, enfeite nas paredes ou mesas e as cores são sóbrias. Segundo os sócios, a sala de reuniões é utilizada tanto para as reuniões internas quanto para as realizadas com donos de empresas parceiras e com investidores. Ainda sobre o ambiente físico, foi observado que não há nenhum benefício específico para os gerentes, sócios ou funcionários com mais tempo de serviço na empresa, no que diz respeito à vaga reservada no estacionamento ou um escritório maior e mais bem equipado. Outro aspecto observado diz respeito aos quadros contendo listas de tarefas e prazos escritos à mão presentes nos escritórios.

O vestuário dos funcionários, incluindo os gerentes e sócios, é informal, caracterizado basicamente por calça jeans, camiseta e tênis. Para Bresler (1997) a roupa é um símbolo que ajuda a criar vínculo entre os funcionários e faz parte do processo de hierarquização social. Assim, apenas observando o vestuário utilizado pelos indivíduos que trabalham na empresa não é possível diferenciar níveis hierárquicos.

Schein (2009) destaca que é pela comunicação que os aspectos culturais são repassados. Quanto a isso, na *startup* analisada a informalidade é igualmente perceptível nas maneiras de comunicar dentro da empresa, até mesmo entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, como entre os funcionários e os sócios. Ademais, foi percebida a utilização de gírias e de expressões comumente empregadas em redes sociais na internet. Para Alvarez (2007), a gíria é uma linguagem de grupo que o identifica e está presente, de modo especial, no vocabulário dos jovens. Na comunicação escrita, foi verificado o uso de *emoticons*, que são representações gráficas de expressões faciais, associados à imagem de juventude e afetividade, que muitos usuários de e-mail utilizam em suas mensagens (WALTHER; D'ADDARIO, 2001).

Além disso, foi frequentemente observada a presença de comidas e bebidas (principalmente energéticos) nas mesas dos funcionários. Além da informalidade nos relacionamentos, há muita interação entre funcionários de todos os níveis hierárquicos, tanto dentro de equipes quanto entre equipes e tanto durante o horário de trabalho quanto nos intervalos.

Em várias ocasiões durante as reuniões analisadas foram notados funcionários expressando discordância, inclusive com relação a algumas ideias dos sócios. Em nenhuma ocasião, porém, foi observado um comportamento de insubordinação, exaltação, briga ou alto nível de confronto interpessoal. Foi percebido ainda que os sócios e gerentes frequentemente

salientavam a importância de mensurar as ações feitas para verificar o resultado. Por exemplo: nas mídias sociais, mensuravam quantos cliques um anúncio ou uma postagem da empresa tinha recebido, quantas vezes ela tinha sido compartilhada com outras pessoas e em quais dias e horários.

Outros artefatos observados foram o quadro de valores da empresa e o organograma. Analisando este último foi possível constatar os poucos níveis hierárquicos da empresa, que conta com apenas três áreas, dirigidas por três sócios e dois gerentes.

#### 4.2 Valores da *Startup Alpha*

Durante a observação dos artefatos foram percebidos cubículos com bebedouros eletrônicos, máquinas de café e geladeiras, além de um espaço contendo micro-ondas, mesas e cadeiras. Em conversas informais com os sócio-fundadores, eles revelaram que o objetivo desses cubículos é proporcionar um melhor ambiente de trabalho para os funcionários e permitir um mínimo de desperdício de tempo, o que revela a importância da continuidade do trabalho, ou seja, dos valores da empresa de trabalho árduo e responsabilidade no cumprimento das metas. Os quadros contendo listas de tarefas e prazos escritos à mão e observados nos escritórios também são, segundo relatado pelos funcionários, maneiras de facilitar a organização do trabalho, economizando tempo na execução.

No que diz respeito às políticas de promoção, os valores expressos nas entrevistas foram responsabilidade individual, persistência, trabalho árduo e cumprimento das metas. Dentre esses valores, o trabalho árduo e a persistência foram os mais enfatizados. Ao serem questionados sobre a existência de algum sistema de bonificação ou promoção para projetos inovadores, os entrevistados responderam que ainda não há. É importante salientar que Bressan (2013) afirma que os líderes devem identificar e valorizar os inovadores, bem como a competência dos gerentes para estimular novas ideias. Embora a *startup* ainda não tenha nenhum programa de bonificação com benefícios financeiros para projetos inovadores, com base em conversas informais e em observações do dia a dia da empresa foi possível perceber que eles são incentivados pelos líderes e gerentes. Segundo relatado em conversas com os sócios, como a *startup* atua na área da internet, que é caracterizada pelo dinamismo e incerteza (NAHAR et al., 2012), inovações (ainda que pequenas, incrementais) são frequentemente necessárias e como o setor de atuação da empresa é relativamente novo, não há muita certeza com relação ao resultado das inovações desenvolvidas.

Foi perguntado então, aos sócios e gerentes, como eles procediam quando algo dava errado em um projeto e o que acontecia com as pessoas responsáveis. Todos foram unânimes em afirmar que precisava ser entendido por que o projeto tinha dado errado, que os responsáveis pelos projetos não recebiam nenhum tipo de punição (valor de não aversão ao risco), mas que precisavam entender e explicar as razões pelas quais o projeto não tinha sido bem sucedido, além de documentar essa experiência e, rapidamente, avançar para o projeto seguinte (valores de responsabilidade e trabalho árduo). Três dos entrevistados enfatizaram a importância de mensurar os resultados para poder compreender melhor o que tinha ocorrido. Conforme relatado por um dos sócios (E3):

Se não deu certo, paciência. Só precisa saber por que não deu certo. Por isso a importância da mensuração. Revendo algum projeto você pode ter um *insight* e verificar que o erro não era a ferramenta usada, mas foi ter usado a ferramenta para um fim errado, por exemplo. Isso você só aprende mensurando e verificando [...].

Bessant e Tidd (2009) salientam a necessidade de aprender a desenvolver as competências para inovar com a experiência, verificando o que funciona e abandonando o que não funciona. Esses pesquisadores ainda exemplificam as várias oportunidades de

aprendizado, como por exemplo: por tentativa, experimentação e trabalhos com outras empresas. Segundo Schein (1988) para aumentar a capacidade de inovação, um valor positivo deve ser colocado na novidade, em quebrar a tradição, em tentar algo novo, mesmo que seja de risco, e esse valor deve ser apoiado pela ideia de que a “verdade” ainda não é conhecida.

Com relação aos valores, os que mais facilitam a realização do trabalho dos entrevistados na *startup*, conforme as entrevistas, são: colaboração e companheirismo. Os empregados citaram que pequenas confraternizações eram realizadas na empresa, para comemorar metas alcançadas e aniversários dos funcionários. Esse companheirismo estava presente inclusive fora do ambiente de trabalho, uma vez que funcionários relataram que participavam de *happy hours* e saíam juntos para assistir a *shows* depois do expediente. Para Schein (2009), o evento crucial da formação do grupo acontece quando os membros participam de alguma reação emocional compartilhada, pois um estado de “estar em grupo” surge à medida que os indivíduos passam a fazer coisas em conjunto. Como as confraternizações na empresa e as saídas fora do horário do expediente. No que diz respeito às questões dificultadoras, o trabalho árduo foi comentado por três dos entrevistados. Eles relataram em conversas e nas entrevistas que as metas eram ambiciosas e, como a empresa tinha um orçamento limitado, não podia contratar mais pessoas ou proporcionar um orçamento maior para os gerentes.

Ao serem questionados sobre se o trabalho realizado na empresa era diferenciado por algum critério, os entrevistados citaram a questão da inovação e do clima participativo. Durante as observações realizadas na empresa foi percebido que tanto a solicitação de sugestões quanto o oferecimento eram bem vistos e que a área de tecnologia estava trabalhando em projetos com algum grau de inovação, como o desenvolvimento de novas funcionalidades para o site. Com relação ao ambiente de trabalho na *startup*, de acordo com as entrevistas, há informalidade, participação, colaboração, descontração, flexibilidade e inovação. Ao longo das observações realizadas na empresa esses aspectos foram percebidos. Inclusive a flexibilidade nas negociações de horários entre gestores e subordinados e a participação não apenas entre funcionários pertencentes a uma única área, mas entre áreas. A informalidade foi percebida nos artefatos e a descontração no comportamento dos funcionários nas equipes de trabalho e entre elas. Para promover uma cultura inovadora é fundamental criar um ambiente descontraído, tolerante a erros, com possibilidade de questionamento das práticas e proximidade entre gestores e subordinados (SIMANTO; LIPPI, 2003; BARBIERI, 2003).

### **4.3 Aspectos facilitadores e dificultadores da inovação na *Startup Alpha***

Ao serem questionados sobre inovação, todos os entrevistados afirmaram que a *Startup Alpha* é uma empresa inovadora. Analisando os trechos das entrevistas foi possível perceber que, para a maioria dos entrevistados, a inovação é vista como uma necessidade, uma condição para a empresa permanecer no mercado. Isso vai ao encontro do afirmado por Brown e Eisenhardt (1998) sobre a inovação ser uma necessidade para as empresas que competem em ambientes onde a mudança é imprevisível e contínua. Conforme anteriormente salientado, a *startup* compete no ambiente da internet, que é caracterizado pela alta incerteza (NAHAR et al., 2012).

No que tange às dificuldades para inovar, apenas um dos entrevistados relatou não haver nenhum aspecto dificultador na empresa. Nas demais entrevistas e em conversas informais com os funcionários, eles comentaram que as metas acirradas e a pressão por resultados dificultavam a geração de novas ideias. Girota, Terwiesch e Ulrich (2010) afirmam que praticamente todos os processos de inovação incluem a geração ou a seleção de ideias. Além desse dificultador, foi apontada a ausência de uma política de bonificação ou de algum

outro incentivo financeiro. Segundo um dos entrevistados, os funcionários eram cobrados pela execução das metas e não havia nenhum incentivo financeiro relacionado especificamente com a inovação. Desse modo, eles concentravam esforços no cumprimento das metas. Outra dificuldade relatada nas entrevistas foi a de encontrar mão de obra qualificada, sobretudo na área de tecnologia da informação e dentro dos limites salariais que a *startup* tem condições de pagar.

Os sócios afirmaram não haver nenhuma política para treinamento dos funcionários, porém destacaram que isso estava em planejamento. Relataram, igualmente, que tinham contratado um funcionário da área de tecnologia para ministrar um treinamento para os colegas e que pretendiam realizar essas trocas de conhecimento mais frequentemente na empresa. É preciso ressaltar que aprendizagem e inovação são conceitos indissociáveis enquanto mecanismos para a solução de problemas (PISANO, 1994). De acordo com March e Simon (1981), a aprendizagem pode resultar em inovações a partir de intenções ou motivações como grau de aspiração por novos níveis de desempenho.

Com relação aos aspectos facilitadores da inovação, segundo um dos sócios (E1):

Aqui não tem essa de chefe com as portas fechadas, de marcar hora com a secretária para quem sabe no dia de não sei quando o chefe te receber... Aqui é assim, chega na minha sala e fala... Todo mundo conversa muito, interage.

Ou seja, o ambiente físico da empresa, no que se refere ao *layout* das salas, a informalidade e a liberdade para interagir e conversar com as lideranças, são aspectos vistos como facilitadores da inovação. Simantob e Lippi (2003) destacam que a flexibilidade, a liberdade para interagir e o clima informal são aspectos bastante positivos para estimular uma cultura de inovação. Para um dos entrevistados (E3), há ainda outros aspectos que são facilitadores:

[...] facilidades para inovar na empresa? Colaboração, erro visto como aprendizagem e não como fracasso, ferramentas de mensuração, apoio das chefias para desenvolver novos projetos, poucas hierarquias, ambiente informal, descontraído [...].

A estrutura organizacional da *startup*, com poucos níveis hierárquicos, como relatada pelo entrevistado, aliada às demais características de informalidade e participação tornam fácil o acesso aos gestores, contribuindo para solucionar dúvidas e agilizando a execução das atividades. Gurgel (2006) afirma ainda que um ambiente informal, agradável e descontraído contribui para o moral dos colaboradores, facilitando os processos criativos para a geração de ideias, que são fundamentais aos processos de inovação.

Ademais, para o desenvolvimento de um projeto inovador, é preciso que a cultura da empresa não seja avessa à riscos. Esse aspecto de não aversão aos riscos, relatado pelo entrevistado, é uma característica da cultura da *Startup Alpha* que foi observada na empresa. É igualmente importante que as lideranças incentivem os projetos de inovação e que os funcionários possam contar com o apoio dos líderes em todas as etapas do processo. Para Stoeckicht (2005), em uma empresa que busca uma cultura inovadora a liderança deve estimular a abertura na comunicação, o compartilhamento de informações, a aceitação de erros, a tolerância ao risco e a otimização do processo decisório.

No que diz respeito à utilização de ferramentas de mensuração, citadas pelo entrevistado (E3) e que são utilizadas na empresa, elas permitem mensurar em tempo real os resultados dos projetos na internet, garantindo um acompanhamento eficiente. Isso vai ao encontro do assegurado por Bessant e Tidd (2009, p. 45) quando afirmam que a inovação não ocorre simplesmente porque se deseja ou por ser fácil acontecer, ela “é resultado de um processo que envolve riscos, incertezas e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático”. Além disso, a pró-atividade dos funcionários, orientada para melhorias e resolução de

problemas, a colaboração entre as equipes, a organização do trabalho e as facilidades de comunicação entre todos os níveis hierárquicos, fatores também presentes na *Startup Alpha*, são apontados na literatura (SCHEIN, 1988; BARBIERI, 2003) como facilitadores dos processos de inovação.

Quadro 1 – Facilitadores e dificultadores da inovação na *Startup Alpha*

Artefatos	Observados	Características	Implicações
<b>Facilitadores do processo de inovação</b>	Comunicação	Informal, uso de gírias e expressões da internet entre os vários níveis hierárquicos, na comunicação oral e escrita.	O ambiente físico da empresa, com salas próximas umas das outras e sem portas, aliada à informalidade e aos poucos níveis hierárquicos possibilitam acesso fácil às pessoas, permitindo um rápido fluxo de informações. As facilidades presentes no ambiente propiciam a continuidade do trabalho, dificultando interrupções nos fluxos de geração de ideias.
	Vestuário	Estilo informal utilizado tanto pelos estagiários quanto pelos sócio-fundadores.	
	Ambiente físico	Salas próximas umas das outras e sem portas (exceto sala de reuniões), facilidades como cozinhas, churrasqueira e máquinas de café e armários; Funcionários têm liberdade para decorar suas mesas; Não há nenhum benefício com relação à hierarquia e <i>status</i> .	
	Estrutura hierárquica	Poucos níveis hierárquicos; Apenas três áreas, três diretores e dois níveis gerenciais.	
Valores	Analisados	Características	Implicações
<b>Dificultadores do processo de inovação</b>	Valorização do trabalho árduo	Metas ambiciosas e pressão por resultados.	As metas acirradas e a pressão por resultados dificultam a geração de novas ideias e a execução de projetos inovadores na empresa analisada.
	Valorização das pessoas	Ainda não há uma política de bonificação e treinamento para os funcionários.	A falta de uma política formal de incentivos para projetos inovadores e de treinamento para qualificação da mão de obra, aliadas à cobrança por resultados relacionados às metas diárias da empresa, faz com que os funcionários dediquem-se mais ao cumprimento das tarefas de rotina que a criação e desenvolvimento de projetos inovadores.

Valores	Analisados	Características	Implicações
<b>Facilitadores do processo de inovação</b>	Abertura à mudança (não aversão ao risco)	Projetos de inovação são vistos como possíveis de falhas; Erros são percebidos como aprendizagem e profissionais envolvidos não recebem punição; Projetos são documentados e busca-se entender as razões do sucesso ou fracasso.	Inovações resultam de processos que envolvem riscos e incertezas e, para tanto, necessitam de um ambiente tolerante a falhas. Além de acreditar nessas premissas, ao buscar entender os motivos do sucesso e do fracasso, a aprendizagem resultante beneficia novos projetos na empresa. A não punição dos envolvidos em projetos que falham pode servir de estímulo à participação de outros funcionários, diminuindo o medo de inovar na organização.
	Colaboração das lideranças	Líderes incentivam a realização de projetos inovadores.	O apoio oferecido pelas lideranças durante as fases dos processos de inovação, incluindo o compartilhamento de todas as informações necessárias, a tolerância ao risco e a otimização do processo decisório, facilitam e agilizam a execução dos projetos.
	Colaboração dos colegas	Colegas colaboram uns com os outros, tanto dentro das áreas quanto entre as áreas. Há oferecimento de sugestões, <i>brainstorming</i> e compartilhamento de soluções.	A colaboração entre os funcionários da empresa auxilia na geração de ideias para projetos inovadores, bem como contribui para a execução.
	Mensuração constante dos projetos	Projetos de inovação são cuidadosamente mensurados e documentados.	A mensuração cuidadosa dos projetos torna possível interrompê-los tão logo erros sejam percebidos, além disso a documentação desse monitoramento gera fonte de aprendizado para novos projetos.

Fonte: elaborado pela autora

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os artefatos e valores de uma *startup* brasileira, para determinar a contribuição da cultura organizacional à inovação na empresa, identificando aspectos culturais que facilitam e que dificultam a essa inovação.

Foi verificado que o ambiente físico da empresa, com salas próximas umas das outras e sem portas, facilidades como micro-ondas, máquinas de café e bebedouros eletrônicos, e os poucos níveis hierárquicos, permitem acesso fácil às pessoas, possibilitando

um rápido fluxo de informações e a continuidade do trabalho com um mínimo de interrupções nos fluxos de geração de ideias, etapa importante do processo de inovação. A não aversão ao risco, a colaboração das lideranças e dos colegas e a mensuração constante dos projetos também facilitam os processos de inovação.

Por outro lado, a valorização do trabalho árduo, no que diz respeito ao cumprimento de metas acirradas e pressão por resultados, dificulta a geração de novas ideias e a execução de novos projetos. Aliada a esses aspectos, a ausência de uma política de bonificação e de treinamento para os funcionários, estimula os empregados a se dedicarem mais ao cumprimento das metas do dia a dia da organização do que propriamente ao desenvolvimento de projetos inovadores.

É necessário, portanto, que os líderes da *startup* percebam a importância da valorização da mão de obra, incentivando treinamentos e promovendo o compartilhamento do conhecimento nas várias etapas do processo de inovação, atentando-se ao fato de que metas acirradas e pressão por resultados podem prejudicar o tempo necessário para uma das etapas iniciais e cruciais do processo de inovação, que é o da geração ou seleção de novas ideias. Esse prejuízo, por sua vez, pode ocasionar a diminuição do número de projetos inovadores na empresa ou gerar projetos que causem menor impacto. A responsabilidade dos líderes é ressaltada por Schein (2009), quando afirma que é função deles criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns. E para que uma cultura inovadora possa ser mantida, é fundamental que todos, na empresa, compartilhem os valores relacionados à inovação (HORTA; CABRAL, 2008).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2NVXmJY>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

ALVAREZ, M. L. O. **A gíria juvenil em três contextos Latino-americanos: Cuba, Brasil e Chile**. Santiago Chile: Revista Contextos, 2007

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Organizational culture and change. **Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress**. Oxon: Routledge, p. 35-50, 2008.

ARRUDA, C. et al. Start-Up entrepreneurship: a case study in a technology company in the State of Pará. **IX Symposium for Excellence in Management and Technology (SEGeT)**. Resende/RJ, 2012.

\_\_\_\_\_. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. Nova Lima: FDC Núcleo de Inovação, 2013. 51 p.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. FGV Editora, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/1ysNFnn>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

BRESLER, R. A roupa surrada e o pai: etnografia de uma marcenaria. In: PRESTES MOTTA, F. C., CALDAS, M. , **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. **Estudios Gerenciales**. v. 29, jan/mar, p.26-36, 2013.

BROWN, S. E EISENHARDT, K. **Competing on the edge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CERVANTES, R; NARDI, B. Building a Mexican startup culture over the weekends. In: **Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration**. ACM, 2012. p. 11-20.

CRUZ, P. Estouro da bolha das empresas de tecnologia completa 11 anos. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1peCkX7>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

DINO. **Startups crescem no Brasil e modelo colaborativo ajuda a resistir à crise econômica**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/2aLm6N>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN: LTC, 2014. 267 p.

DUNDER, K. **Startups têm forte crescimento e influenciam empresas brasileiras**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2It30QZ>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

ENTRIEL, A. L.; RODRIGUES, M. R. **Comparing methods for the study of organizational culture**. 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/1vbzoce>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor: executive report 2015**. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/49480>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Global Entrepreneurship Monitor: executive report 2018**. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/50012>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GIROTRA, K., TERWIESCH, C.; ULRICH, K. T. Idea generation and the quality of the best idea. **Management Science**, Hannover, v. 56, n. 4, p. 591-605, 2010.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2010. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

GURGEL, M. F. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/2sWRYfS>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

HORTA, R.; CABRAL, P. R. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica**.

Radar Inovação, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/2Neb4GT>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. **Industrial and commercial training**, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MORCILLO, P. **Dirección estratégica de la tecnología e innovación**: un enfoque de competencias. Madrid: Civitas, 1997.

NAHAR, N. et al. Critical risk factors in business model and IS innovations of a cloud-based gaming company: Case evidence from Scandinavia. In: **Technology Management for Emerging Technologies (PICMET), 2012 Proceedings of PICMET'12**:. IEEE, 2012. p. 3674-3680.

NICOLSKY, R. **A inovação é condição básica para competir no mundo globalizado**. 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2NhPvFd>>. Acessado em: 10 jan. 2018.

OLIVEIRA, F. **Investimento em startups brasileiras bate recorde em 2017**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2E4WVXi>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **As artes gerenciais japonesas**: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados a realidade ocidental. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1982

PAVITT, K. Innovation process. In: Jan Fagerberg, David C. Mowery e Richard R. Nelson (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, p. 86-114, 2005.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PISANO, G. P. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, vol. 15, p. 85-100, 1994.

RIES, E. **A startup enxuta**: como empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de papel, 2012.

ROGERS, S. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores**. Bookman Editora, 2011.

SAP. **O Brasil é o maior ecossistema de startups da América Latina**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2ukdwEL>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SCHEIN, E. H. **Innovative cultures and organizations**. Boston: Massachusetts Institute of Technology, 1988. Disponível em: <<http://bit.ly/1vbrJdH>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIMANTOB, M. e LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report**. 2018. Disponível em: <<https://startupgenome.com>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégica do capital humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

TALARICO, S. **Startups no Brasil**. Business Review Brasil, 2013. Disponível em: <[http://www.businessreviewbrasil.com.br/business\\_leaders/startups-no-brasil](http://www.businessreviewbrasil.com.br/business_leaders/startups-no-brasil)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

VERGARA, S.C. . **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2010.

WALTHER, J. B.; D'ADDARIO, K. P. The impacts of emoticons on message interpretation in computer-mediated communication. **Social science computer review**, v. 19, n. 3, p. 324-347, 2001.

WUSTRO, A. **A realidade das startups: entenda se empreender é a sua**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2JpXrlA>>. Acesso em: 10 jul. 2018.