

Cultura de inovação: perspectivas da Direção versus perspectivas dos colaboradores

ANDRÉIA LIONÇO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

lionco.andreia@gmail.com

ELIZANDRA DA SILVA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

elizandra.silva@unioeste.br

1. INTRODUÇÃO

Se uma organização é capaz de gerar inovação, ela obterá vantagem competitiva. Se uma organização possui excelência na geração de inovação, ela será capaz de criar um movimento revolucionário dentro de seu setor (DOBNI, 2008a). A relevância da inovação dentro das organizações, vista sua capacidade de criar valor e reposicionar as organizações dentro de seu ambiente competitivo (DOBNI, 2008a; IKEDA e MARSHALL, 2016) justifica o crescente interesse pelo desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Além disso, os resultados de estudos empíricos sugerem que as organizações nas quais a inovação está inserida na estratégia organizacional, alcançam um desempenho superior aos seus concorrentes (TERZIOVSKI, 2010; HAO, KASPER e MUEHLBACHER, 2012).

Para que as organizações consigam aproveitar os benefícios oriundos da inovação, é necessário que ela encontre apoio na cultura organizacional (SHARIFIRAD e ATAEI, 2012). Em outras palavras, é necessária uma cultura de inovação porque, muitas vezes, a própria cultura organizacional se transforma em um obstáculo formado pelo conjunto de processos, rotinas e paradigmas, que dificulta mudanças e, conseqüente, torna o ambiente desfavorável a inovação (STEMPFLE, 2011).

No caso de pequenas e médias empresas, que muitas vezes se tratam de empresas familiares com uma gestão não profissional, a busca pela inovação pode se tornar mais difícil uma vez que, além da escassez de recursos financeiros, é recorrente a carência de pessoal capacitado para gerir o processo de inovação, provocando um baixo comprometimento com a inovação e uma cultura organizacional que desestimula novas iniciativas (LAFORET, 2016).

O objetivo desta pesquisa é mensurar como a cultura de inovação é percebida pelos membros de uma organização que atua nos segmentos de indústria, comércio atacadista e varejista de confecções. A organização está sediada na cidade de Cascavel – PR, onde estão localizadas a sua unidade de produção, comércio atacadista e cinco lojas de varejo. A sexta loja localiza-se em Toledo – PR. A carteira de clientes varejistas da organização está distribuída principalmente em cidades do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Por se tratar de uma organização com administração familiar, optou-se pela comparação entre as percepções da direção da empresa, que é completamente formada por membros da família e as percepções dos colaboradores que formam os quadros gerenciais, administrativos, comerciais e operacionais, além de comparações entre as oito unidades de negócios que formam a empresa. Através desses comparativos deseja-se verificar se há discrepâncias significativas entre como os gestores percebem a cultura de inovação dentro da organização e como ela é percebida pelos colaboradores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Inovação e Cultura de Inovação

O papel da inovação como um recurso essencial para o desenvolvimento e mesmo para a sobrevivência das organizações tem ampla aceitação, tanto no mundo acadêmico quanto dentro das organizações (DAMANPOUR e SCHNEIDER, 2009). A inovação tem sido estudada por diferentes disciplinas e vista sobre perspectivas diferentes (SALAVOU, 2004). O próprio conceito de inovação, na literatura existente, não é um consenso e pode tomar diferentes formas de acordo com o contexto ou objetivo da pesquisa (DOBNI, 2008b).

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), com o preciso escopo de identificar os atributos comuns nas definições encontradas na literatura para formar um conceito multidisciplinar de inovação, coletaram cerca de sessenta definições para o termo inovação, em uma revisão de literatura que abrangeu sete diferentes áreas de estudo durante o período de 1934 a 2007, chegando à conclusão de que inovação não consiste em um ato distinto, mas sim em um “processo multifásico por meio do qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos, sejam novos ou melhorados, com o objetivo de progredir, competir e se diferenciar com êxito no seu mercado” (p. 1334).

Inovação, portanto, é um modo de transformar uma organização, transformação essa que pode ser uma resposta às mudanças ocorridas no seu ambiente interno ou externo, ou ainda, como uma ação antecipada visando influenciar seu ambiente (DAMANPOUR, 1991). Há dois modos para transformar uma organização através da inovação: a criação ou a adoção de inovações. No primeiro, as organizações são responsáveis pela criação de inovações, sejam elas produtos, processos, serviços, inovações técnicas ou administrativas, inovações radicais ou incrementais. Já na adoção de inovações, as organizações adotam as inovações ao imitar outras organizações inovadoras (UZKURT, KUMAR e ENSARI, 2013).

O termo cultura pode ser entendido como o conjunto de valores, características e comportamentos comuns a um grupo (DUNPHY, 1998). Já a cultura organizacional é definida pelas crenças e valores compartilhados que influenciam o comportamento dos membros de determinada organização (MAVONDO e FARRELL, 2003; MACHADO e VASCONCELLOS, 2006). A cultura organizacional é o modo de pensar que guia como um produto será desenvolvido, realizado e comercializado (MIRON, EREZ E NAVEH, 2004) e tem o poder de afetar o quanto as soluções criativas são encorajadas, aceitas e implementadas, já que ela funciona como um complemento às ferramentas de gestão, com um papel indireto na determinação de comportamentos por parte dos membros da organização (MARTINS e TERBLANCHE, 2003).

De acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014), nem todos os pesquisadores empregam o termo “cultura de inovação”, mas fazem a relação entre a cultura organizacional e a inovação. Mesmo sem um consenso a respeito da terminologia, o tema é objeto de estudo da comunidade acadêmica brasileira (MACHADO e VASCONCELLOS, 2006; GODOY e PEÇANHAS, 2009; FRANCISCHETO e NEIVA, 2014), como também daquela internacional (KHAZANCHI, LEWIS e BOYER, 2007; VALENCIA e JIMENEZ, 2010; BRETTEL e CLEVEN, 2011; SHARIFIRAD e ATAEI, 2012; BAKÓVIC, LAZIBAT e SUTIC, 2013; EL HARBI, ANDERSON e AMAMOU, 2014).

Suominen, Jussila e Vanharanta (2008), utilizando o desenho de uma usina hidrelétrica como metáfora e vinte e dois impulsionadores ou barreiras à inovação, dividiram a cultura de

inovação em quatro conjuntos: (i) liberdade do fluxo; (ii) direção do fluxo; (iii) transformação do fluxo; e (iv) manutenção do fluxo.

Em uma pesquisa realizada por Uz Kurt, Kumar e Ensari (2013), trinta e oito potenciais características incentivadoras da inovação foram investigadas e analisadas. Os resultados sugerem que as características consideradas mais importantes para a criação de um ambiente inovador são a cultura, a estrutura e o clima organizacional.

Dobni (2008b) definiu cultura de inovação como uma conjuntura multidimensional que inclui a intenção à inovação, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento nos níveis operacionais que são necessários para influenciar a orientação ao mercado e à criação de valor, além do ambiente para a efetivação da inovação. A Figura 1 demonstra o modelo de inovação de Dobni (2008b).

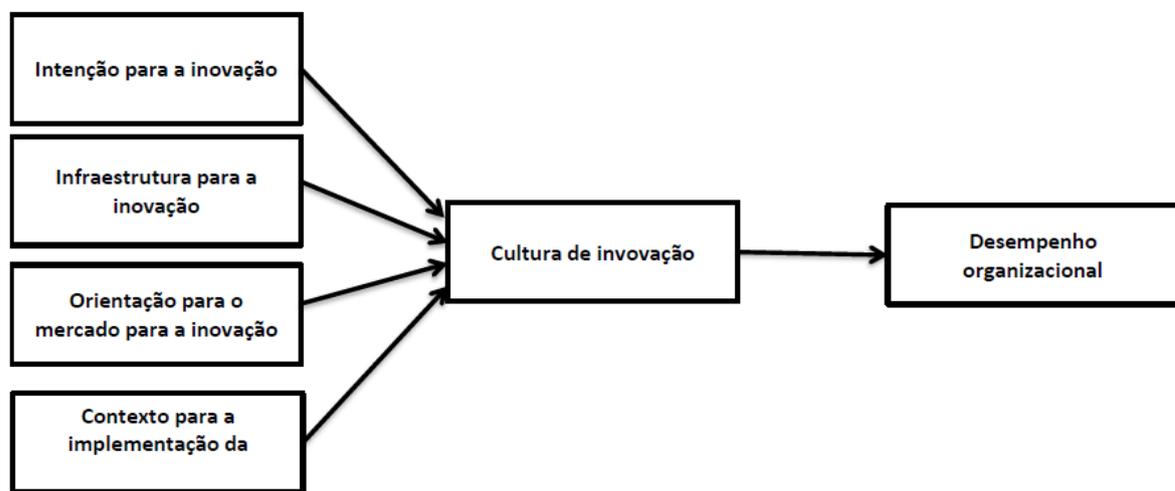


Figura 1 – Modelo de Inovação (Dobni, 2008, p. 541)

A propensão de uma organização à inovação consiste na intenção, devoção e desejo de inovar que, por sua vez, são constituídos pelas atitudes, percepções e mentalidade vigentes na organização que são voltadas à inovação (LYNCH, WALSH e HARRINGTON, 2010). Valores e normas funcionam como fatores que promovem ou inibem a manifestação da inovação (MARTINS e TERBLANCHE, 2003). Para Martins e Martins (2002), a intencionalidade é um dos fatores determinantes que afetam a criatividade e a inovação dentro das organizações. Para eles, tanto a visão quanto a missão da organização devem deixar claro que a inovação é um valor a ser atingido. Além disso, é necessário que indicadores de inovação sejam empregados, de forma a tornar mensuráveis as metas e objetivos relacionados a ela.

Quando se fala em infraestrutura para a inovação, deve-se pensar nos meios empregados para alcançar os objetivos, ou seja, de que forma a infraestrutura organizacional e seus mecanismos auxiliam na efetividade da organização, tais como descentralização, tomada de decisão compartilhada, estrutura de autoridade flexível, apego moderado a normas e regulamentos, além da tecnologia, que inclui além de sua disponibilidade, o conhecimento possuído pelos membros do grupo na utilização da mesma (MARTINS e TERBLANCHE, 2003).

A orientação para o mercado é, segundo Dobni e Luffman (2003), um traço importante da cultura organizacional, pois tal característica fornece à organização uma fonte de ideias para melhorias e mudanças (HURLEY e HULT, 1998). Uma organização onde existe uma cultura de inovação é mais propensa a ser também mais flexível e aberta ao externo, pois ao enfatizar a importância da inovação, desenvolverá também capacidades e habilidades que facilitarão a adoção de novas ideias, processos e produtos (O’CASS e NGO, 2007).

Com o intuito de verificar a relação entre a cultura de inovação e a orientação para o mercado, além do impacto da cultura de inovação sobre a orientação para o mercado e seu efeito sobre o desempenho da marca, os resultados encontrados por O’Cass e Ngo (2007) sugerem que uma forte cultura de inovação é mais relevante para que a organização desenvolva novas maneiras de oferecer um valor superior aos clientes do que a interpretação do *feedback* recebido do mercado. A parte do questionário desenvolvida pelos mesmos e utilizada para mensurar a cultura de inovação era composta por doze itens que colocavam em foco dimensões como: criatividade, trabalho em equipe, comunicação, delegação, visão de longo prazo e identificação entre as pessoas e os valores da empresa.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é identificada como de natureza quantitativa, pois priorizou o uso de técnicas estatísticas (MARCONI e LAKATOS, 2007). Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva onde, de acordo com Dalfovo, Lane e Silveira (2008), existe um levantamento de dados e do porquê destes dados, sendo que os mesmos podem ser analisados tanto de forma quantitativa como qualitativa. A pesquisa tratou-se ainda de um levantamento, método através do qual os dados foram coletados. O levantamento é caracterizado “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 1999, p. 70).

3.1 A Organização em Estudo

A Empresa Alfa, localizada no oeste do Paraná, é uma organização familiar que teve início na década de 1990, quando dois irmãos – um representante comercial e outro bancário – decidiram pela abertura de um atacado de confecções. A partir disso, toda a família se envolveu na atividade, tanto que era o próprio pai dos sócios que fazia as entregas aos clientes com um caminhão. Com um *mix* de produtos voltados para varejistas que atendem a um público de menor poder aquisitivo e com a estabilização econômica vivenciada no Brasil pós Plano Real, a organização começou a crescer. Já no início dos 2000, outra atividade foi iniciada, pois passaram a fabricar alguns itens que comercializavam. Após algum tempo os sócios enxergaram uma nova oportunidade ao perceber que, na cidade onde estavam sediados, havia um nicho a ser explorado: alguns bairros muito populosos, distantes do centro da cidade, eram completamente desprovidos de lojas que atendessem à população local e abriram

sua primeira loja de varejo. Após essa primeira abertura, outras aconteceram. Hoje a Alfa é formada por um atacado de confecções, uma unidade industrial e seis lojas de varejo, das quais a última foi inaugurada em uma cidade vizinha. A abertura de novas unidades já faz parte do planejamento estratégico da Alfa. Atualmente o quadro de funcionários é composto por 110 colaboradores espalhados por suas unidades de negócio.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Para a mensuração da cultura de inovação ao interno da Alfa, utilizou-se uma parte do questionário proposto por O’Cass e Ngo (2007) em sua pesquisa que relacionava a cultura inovadora e orientação ao mercado com o desempenho da marca. O questionário foi composto de 12 afirmações sobre a cultura de inovação, incluindo itens que visavam mensurar a percepção dos membros da organização sobre a descentralização de decisões, encorajamento à criatividade e à comunicação aberta, e receptividade a novas ideias. Para cada afirmação, o respondente deveria avaliar, segundo sua própria percepção, a veracidade do item na organização. Foi utilizada uma escala de concordância variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). O Quadro 1 demonstra a escala desenvolvida por O’Cass e Ngo (2007) e como ela foi adaptada para a pesquisa.

Quadro 1 –Escala para mensuração da Cultura de Inovação

Variável	Escala desenvolvida por O’Cass e Ngo (2007)	Afirmações utilizadas na pesquisa
CI1	Encouraging creativity and innovation	A empresa encoraja a criatividade e a inovação.
CI2	Being receptive to new ways of doing things	A empresa é receptiva a novas maneiras de se fazer as tarefas.
CI3	Being an organisation people can identify with	Os colaboradores conseguem se identificar com os valores da empresa.
CI4	Stressing team work among all departments	A empresa dá suporte ao trabalho em grupo entre os diferentes setores.
CI5	Giving high responsibilities to managers	A empresa delega grande responsabilidade aos seus gerentes e encarregados.
CI6	Explaining reasons for decisions to subordinates	A empresa explica aos colaboradores as razões por trás de suas decisões.
CI7	Allowing individuals to adopt their own approach to the job	A empresa permite que cada colaborador adote seu próprio método de fazer as tarefas.
CI8	Improving communication between departments	A empresa busca melhorar a comunicação entre todos os setores.
CI9	Delegating decision making to lowest possible level	A empresa procura delegar a tomada de decisão.
CI10	Taking a long-term view even at expense of short-term performance	Para a empresa o desempenho a longo prazo é mais importante que aquele a curto prazo.
CI11	Communicating how each person’s work contributes to the firm’s “big picture”	A empresa explica como cada colaborador contribui para o sucesso de toda a empresa.
CI12	Valuing effectiveness more than adherence to rules and procedures	A empresa dá mais valor à eficiência do que a normas e procedimentos.

Fonte: adaptado de O’Cass e Ngo (2007, p. 878)

3.3 Amostra e coleta de dados

A coleta de dados ocorreu na segunda quinzena de janeiro de 2017. Os questionários impressos foram distribuídos a todos os diretores e aos gerentes de cada unidade de negócio: fábrica, atacado e as seis lojas varejistas. Os gerentes, por sua vez, fizeram a distribuição dos

mesmos aos seus subordinados. O quadro funcional da empresa, no momento da coleta de dados, contava com 110 colaboradores e o quadro diretivo era formado por seis diretores e, por isso, um total de 116 questionários foi distribuído. Mesmo que a intenção inicial fosse que todos os membros da organização respondessem ao questionário, a participação na pesquisa era voluntária. Além disso, alguns membros da empresa não estavam disponíveis, devido a férias ou licenças. Por isso foram retornados 86 questionários respondidos, dos quais cinco foram respondidos pelos diretores e os demais pelos colaboradores. A taxa de retorno de 74,14%, o que constitui um elevado grau de participação por parte de diretores e colaboradores da empresa. A Tabela 1 mostra o perfil demográfico dos respondentes da Empresa Alfa como um todo, enquanto que a Tabela 2 mostra o perfil dos diretores e dos colaboradores divididos por unidade de análise.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes da Empresa Alfa

Gênero	n	%	Idade média
Masculino	14	16,28	30,9 anos
Feminino	72	83,72	31,2 anos
Setor			
Administrativo	5	5,81	31,9 anos
Comercial	52	60,47	31 anos
Direção	5	5,81	36,2 anos
Gerência	7	8,14	31,1 anos
Operacional	17	19,77	31,4 anos

Fonte: dados da pesquisa

A primeira questão do questionário trata-se da identificação do gênero do respondente. Dentre os participantes da pesquisa, 83,72% eram do gênero feminino e 16,28% do gênero masculino. Quanto aos setores em que estão alocados dentro da estrutura organizacional, 5,81% trabalham no setor administração, 60,47% fazem parte do setor comercial, 5,81% compõe a direção da empresa, 8,14% fazem parte do quadro gerencial e 19,77% trabalham no setor operacional. A idade média dos respondentes é ligeiramente mais alta no quadro da direção da empresa (36,2 anos) e muito similar em todos os demais setores, variando de uma média de 30,9 anos a 31,9 anos.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes da Empresa Alfa divididos por unidade de análise

	Gênero	n	%	Idade média
Direção	Masculino	2	40,00	37,50
	Feminino	3	60,00	35,34
Atacado	Masculino	8	27,59	27,10
	Feminino	21	72,41	32,19
Fábrica	Masculino	3	42,86	28,00
	Feminino	4	57,14	40,00
Varejo 1	Masculino	0	0,00	-
	Feminino	6	100,00	34,33
Varejo 2	Masculino	0	0,00	-
	Feminino	9	100,00	32,43
Varejo 3	Masculino	0	0,00	-
	Feminino	7	100,00	31,43
Varejo 4	Masculino	0	0,00	-
	Feminino	8	100,00	24,60
Varejo 5	Masculino	0	0,00	-
	Feminino	7	100,00	31,00

Varejo 6	Masculino	1	12,50	31,00
	Feminino	7	87,50	28,00

Fonte: dados da pesquisa

Na análise do perfil demográfico dos membros da organização divididos por unidade de análise, percebe-se que a que os representantes do gênero masculino estão concentrados em apenas três unidades: Direção, Atacado e Loja de Varejo 6. A idade média aumenta em alguns casos, como na Direção da Alfa, e nas Lojas de Varejo 1 e 2.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados, após a tabulação dos dados dos questionários em uma planilha do Microsoft Excel 2010, procedeu-se ao cálculo de médias e desvio padrão, com a utilização da ferramenta “Análise de Dados” do Microsoft Excel. A seguir, com base no tratamento dos dados coletados, apresentam-se os resultados obtidos.

4.1 Quadro geral: O Grupo Alfa

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada, procedeu-se ao cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach. O Alfa de Cronbach é calculado para avaliar a consistência interna das variáveis, pois sua função é demonstrar o quanto cada item da série se correlaciona com ao menos um outro item (CORTINA, 1993). O valor do alfa deve ser maior que 0,70 (FORNELL & LARCKER, 1981). Para o cálculo utilizou-se uma planilha do Microsoft Excel 2010 e o valor encontrado é igual a 0,86, portanto a escala apresenta um bom nível de consistência interna e pode ser considerada confiável.

Em um primeiro estágio, foram calculados os valores de médias e desvio padrão da direção da Empresa Alfa e todos os colaboradores da organização, sem levar em conta a unidade de negócio na qual eles estão alocados. A Tabela 3 apresenta esses resultados.

Tabela 3 – Aspectos da cultura de inovação segundo as percepções da direção e dos colaboradores da Empresa Alfa

Aspecto da Cultura	Direção		Colaboradores	
	Média	D.P.	Média	D.P.
CI1) Encorajamento à criatividade e à inovação	4,600	1,342	3,889	2,068
CI2) Receptividade a novas maneiras de se fazer as coisas	5,600	1,342	4,383	1,966
CI3) É uma organização na qual as pessoas conseguem se identificar	6,200	0,837	5,235	1,805
CI4) Ênfase a importância do trabalho em equipe entre todos os setores	6,800	0,447	5,420	1,774
CI5) Capacidade de confiar alta responsabilidade aos gerentes e encarregados	6,000	0,707	5,235	1,812
CI6) Dar explicações aos subordinados sobre as razões que envolvem as decisões tomadas	4,800	0,837	4,049	2,030
CI7) Permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho	3,800	2,049	3,691	2,306
CI8) Ênfase na melhoria da comunicação entre os diferentes setores	6,200	0,837	4,815	1,905
CI9) Delegação da tomada de decisões ao nível mais baixo possível	4,200	2,049	4,210	1,967
CI10) Visão de longo prazo mesmo às custas do desempenho de curto prazo	4,400	2,702	3,778	2,208
CI11) Capacidade de comunicar como o trabalho de cada indivíduo contribui para o contexto geral da organização	5,600	1,140	4,333	2,191
CI12) Maior ênfase à eficácia do que o apego à regras e procedimentos	6,200	0,837	4,827	1,935

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que todos os itens, exceto o item C19, obtiveram médias mais altas da parte da direção em relação às médias alcançadas na percepção de todos os colaboradores da empresa. A exceção se deu no item CI9 (delegação da tomada de decisões ao nível mais baixo possível), que obteve médias praticamente idênticas (4,200 para a direção e 4,210 para os colaboradores), e ao item CI7 (permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho), cujas médias foram muito similares: 3,8 para a direção e 3,691 para os colaboradores. Organizações que querem inovar arriscam novas maneiras de fazer as coisas, mesmo não tendo certeza do sucesso (SUOMINEN *et al.*, 2008). Os resultados do estudo empírico realizado por De Godoy e Peçanha (2009) apontam para o fato que para que uma organização seja inovadora, não é necessário que ela apresente todos os fatores descritos na literatura. Entretanto, fatores como tolerância ao erro, trabalho instigante e em equipe, apoio dos líderes, comunicação aberta e reconhecimento do empenho dos colaboradores parecem favorecer o desenvolvimento da inovação, além de contribuir para o bem estar físico e mental dos integrantes da organização. Portanto, os resultados sugerem que, de acordo com o percebido pelos colaboradores da empresa, para que se crie um ambiente favorável à inovação, a organização precisa melhorar ser mais encontrar formas de tornar sua comunicação mais efetiva, tanto a comunicação *top-down* quanto a comunicação entre os diversos setores, como também aumentar os incentivos para que o trabalho em grupo seja desempenhado, assim como demonstrar uma postura mais flexível em relação a regulamentos para que os colaboradores se sintam incentivados a encontrar meios mais criativos para desenvolver suas atividades.

4.2 Confronto das percepções da Direção com as percepções dos colaboradores de cada unidade de negócios

Em seguida, foram calculadas as médias e desvio padrão para cada unidade de negócio, com o objetivo de confrontar as percepções dos diretores com aquelas dos colaboradores de cada unidade em particular. A Tabela 4 apresenta esses dados.

Tabela 4 – Aspectos da cultura de inovação segundo as percepções da direção e dos colaboradores da Empresa Alfa divididos por unidade de negócios

Variável	Direção		Atacado		Indústria		Varejo 1		Varejo 2		Varejo 3		Varejo 4		Varejo 5		Varejo 6	
	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.	\bar{x}	D.P.
C11	4,600	1,342	2,966	1,822	3,714	1,976	1,833	2,041	4,222	1,922	5,286	1,380	4,500	1,604	6,429	1,134	4,500	1,773
C12	5,600	1,342	4,000	2,104	4,143	1,574	2,167	0,983	4,778	1,856	5,429	1,988	4,125	1,356	6,429	0,787	4,750	1,832
C13	6,200	0,837	4,931	1,771	4,286	2,812	4,167	1,941	6,444	0,726	6,286	1,890	4,750	1,488	6,000	1,155	5,500	1,414
C14	6,800	0,447	5,103	1,858	3,571	2,370	5,833	1,472	6,333	0,707	5,856	1,864	5,625	1,302	6,571	1,134	5,250	1,669
C15	6,000	0,707	5,448	1,744	4,143	2,478	4,667	1,751	5,667	2,121	5,000	1,915	4,625	1,302	6,571	1,134	5,000	1,604
C16	4,800	0,837	3,690	2,156	3,714	1,380	2,000	1,549	5,556	1,810	4,857	1,864	3,125	0,991	5,429	1,988	4,500	1,773
C17	3,800	2,049	3,897	2,381	5,714	1,890	2,833	1,941	3,333	2,693	1,286	0,756	3,875	1,885	2,714	2,215	5,000	1,414
C18	6,200	0,837	4,138	1,885	3,571	1,397	4,167	2,041	6,444	1,130	5,571	2,299	4,625	1,506	7,000	0,000	4,625	1,302
C19	4,200	2,049	3,690	1,911	3,714	0,756	1,833	1,329	5,111	1,616	6,857	0,378	4,250	1,581	5,286	1,604	4,000	2,138
C10	4,400	2,702	3,793	2,351	4,857	2,193	2,500	1,378	5,000	1,732	1,429	1,134	5,000	1,069	2,571	2,699	4,250	1,669
C11	5,600	1,140	3,690	2,254	3,143	2,116	3,333	1,751	5,667	2,062	4,429	1,813	4,375	1,923	6,857	0,378	4,625	2,066
C12	6,200	0,837	4,655	2,058	4,571	1,813	2,000	1,673	6,556	1,014	4,571	1,134	4,500	1,414	6,000	1,155	5,375	1,685

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a unidade de negócios “ATACADO DE CONFECÇÕES”, percebe-se que aqui também, com exceção de um único item, as médias obtidas pelas respostas dos diretores

são superiores às obtidas pelo retorno dos colaboradores. A exceção, desta vez, se trata do item CI7 (permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho), que cuja média foi de 3,8 para a direção e de 3,897 para os colaboradores. O que chama a atenção é a diferença entre as médias obtidas para os itens CI8 (ênfase na melhoria da comunicação entre os diferentes setores) e CI11 (Capacidade de comunicar como o trabalho de cada indivíduo contribui para o contexto geral da organização), nos quais podem ser observadas grandes discrepâncias de médias: 6,2 e 4,138, e 5,6 e 3,690 para os itens CI8 e CI11, respectivamente. Ambos os itens referem-se à comunicação dentro da organização, o que parece sugerir que os colaboradores sentem falhas no processo de comunicação interno. A comunicação também é fundamental para criar inovação dentro das organizações. Como existem várias formas de comunicação, algumas mais eficazes que as outras, dependendo da situação. É papel dos gestores encontrar um meio adequado de se comunicar com todos seus integrantes (LINKE e ZERFASS, 2011). É importante que a informação consiga fluir na organização, sem que as pessoas tenham receio que dados importantes sejam encobertos, já que a comunicação e a confiança caminham de mãos dadas (SUOMINEN *et al.*, 2008). Ainda mais relevante é a discrepância encontrada no item CII, que aborda o encorajamento à criatividade e à inovação. A cultura da organização, através de suas normas, permite ao indivíduo entender se os comportamentos que envolvem meios criativos e inovadores serão ou não aceitos e apoiados (MARTINS e TERBLANCHE, 2003; SUOMINEN *et al.*, 2008).

Em relação à análise das médias obtidas pelos colaboradores da unidade de negócios “INDÚSTRIA” percebe-se que houve grandes discrepâncias entre as percepções de diretores e colaboradores, com diferenças significativas. Somente o item CI10 (Visão de longo prazo mesmo às custas do desempenho de curto prazo) obteve média dos colaboradores superior a dos diretores. Entretanto, os itens CI4, CI8 e CI11 apresentaram as maiores diferenças, com médias muito abaixo daquelas da direção: 6,8 e 3,571 para CI4, 6,2 e 3,571 para CI8, e 5,6 e 3,143 para o item CI11. Os primeiros dois itens tratam do relacionamento entre setores: ênfase no trabalho em equipe entre os setores e ênfase na comunicação entre setores, o que parece sugerir que, ao menos nessa unidade de negócios, os colaboradores percebem que a colaboração entre diferentes setores não é um fator relevante dentro da organização. O trabalho em equipe é essencial para a inovação e, além disso, é importante que exista a facilitação da comunicação entre as pessoas, para que os colaboradores tenham a possibilidade de buscar informações em partes diferentes da organização e do ambiente externo, pois a falta de informações atrapalha o desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, da inovação (SUOMINEN *et al.*, 2008; BARAÑANO, 2005). Já o último item em destaque – CI11 – trata da comunicação falha, segundo a percepção dos colaboradores, do da relevância do trabalho de cada indivíduo dentro da organização.

Na análise dos resultados para a unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 1” nota-se que em todos os itens as médias obtidas pelas respostas dos colaboradores são muito inferiores em relação às médias da Direção, sendo que os itens que mais se aproximaram foram CI4 e CI7. A média que obteve maior diferença foi CI2 (Receptividade a novas maneiras de se fazer as coisas).

Ao contrário do observado na “Loja de Varejo 1”, a análise dos dados da unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 2” percebe-se uma aproximação muito grande entre as

percepções da Direção e dos colaboradores. Em sete dos doze itens as médias dos colaboradores foram superiores às médias dos diretores (itens CI3, CI6, CI8, CI9, CI10, CI11 e CI12). A média mais baixa, para ambos os grupos, foi obtida pelo item CI7 (Permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho), resultado que parece contrastar as altas médias obtidas pelo item CI12 (Maior ênfase à eficácia do que o apego a regras e procedimentos), que foi de 6,2 e 6,556 para diretores e colaboradores, respectivamente. Aqui, novamente, a maior diferença foi observada no item CI2, que tratava da percepção acerca da receptividade da empresa para novas soluções para as tarefas executadas pelos colaboradores.

Ao analisar as médias obtidas na unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 3” observa-se que quatro itens obtiveram médias maiores na percepção dos colaboradores (CI1, CI3, CI6 e CI9). Destaca-se que o item CI9 (Delegação da tomada de decisões ao nível mais baixo possível) obteve uma média de 6,857 por parte dos colaboradores, em relação à média obtida pelos diretores, que foi de 4,2. Já para o itens CI7 (Permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho) e CI10 (Visão de longo prazo mesmo às custas do desempenho de curto prazo), a média dos colaboradores foi nitidamente inferior à média obtida pela Direção. Este resultado parece sugerir que os colaboradores não sentem que têm a liberdade de alterar qualquer procedimento, ou seja, que tudo deve ser feito de acordo com os padrões estabelecidos pela organização. Uma condição para que a inovação aconteça é permitir que as pessoas tenham ideias e as compartilhem e, mesmo que nem todas as ideias sejam empregáveis e se transformem em algo inovador, essa liberdade serve de estímulo para que os indivíduos continuem a pensar e a propor soluções diferentes (STEELE e MURRAY, 2004). Organizações bem sucedidas inovam para o presente mas também para o futuro (TUSHMAN e NADLER, 1986).

Em relação à unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 4”, após a análise dos dados percebe-se que os itens CI7, CI9 e CI10 obtiveram avaliações melhores por parte dos colaboradores, ainda que de forma discreta. Já o item CI6 (Explicar aos subordinados as razões que envolvem as decisões tomadas) obteve a maior diferença entre as médias, 6,2 para a Direção e 4,625 para os colaboradores. O resultado sugere que os colaboradores percebem que muitas decisões são tomadas sem que eles recebam qualquer explicação. Um ambiente onde a comunicação é clara e aberta gera confiança, que é um facilitador para a inovação (AHMED, 1998).

Após a análise dos resultados para a unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 5” nota-se que seis dos doze itens analisados obtiveram médias superiores calculadas com base na percepção dos colaboradores. São eles CI1, CI2, CI5, CI6, CI9, CI11, com destaque para o item CI1 (Encorajamento à criatividade e à inovação), com uma média por parte dos colaboradores de 6,429, o que parece sugerir que nesta unidade, os colaboradores são incentivados a serem criativos e inovadores no desenvolvimento de suas funções. Por outro lado, o item que negativamente avaliado em relação à percepção da Direção foi o item CI10 (Visão de longo prazo mesmo às custas do desempenho de curto prazo), o que sugere que aqui são buscados os resultados de curto prazo, faltando uma visão de longo prazo. Inovar envolve riscos e, na maioria das vezes, os resultados só conseguem ser mensurados a longo prazo. Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro e contábil enfocam medidas de curto prazo e isso, muitas vezes, faz com que as organizações subestimem as inovações (TIDD, 2001;

JUNG *et al.*, 2003). Além disso, os colaboradores, ao perceberem que a gestão está mais preocupada em resultados rápidos e que são recompensados somente nesta base, sentem-se desencorajados a experimentar e a correr riscos (JUNG *et al.*, 2003).

Quando à unidade de negócios “LOJA DE VAREJO 6”, após a análise dos dados ressalta-se que, apesar de apenas o item CI7 (Permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho) ter obtido um desempenho superior na avaliação dos colaboradores, os itens CI1, CI6, CI9 e CI10, apresentaram médias praticamente iguais àquelas obtidas pelas respostas dos diretores da Empresa Alfa. Quanto às divergências observadas, destacam-se os itens CI8 (Ênfase na melhoria da comunicação entre os diferentes setores) e CI4 (Ênfase a importância do trabalho em equipe entre todos os setores), que sugerem que nesta unidade os colaboradores sintam a necessidade de uma maior integração e melhor comunicação entre os diferentes setores. Uma visão mais integrada de empresa, que viabilize o trabalho em equipe capaz de adicionar capacidades aos indivíduos, pois quando conhecimentos e informações são compartilhados criam-se condições para dar impulso a novas ideias (McGINISS e ACKELSBERT, 2007; SHARIFIRAD e ATAEI, 2012).

Observando as médias encontradas individualmente, percebe-se que as maiores diferenças entre as médias obtidas através da percepção da Direção confrontadas com as demais unidades de análise se encontraram nos itens CI6 (Dar explicações aos subordinados sobre a motivação das decisões) que obteve a média 4,8 por parte da Direção, e cujos resultados foram nitidamente inferiores em seis das unidades analisadas: Atacado ($\bar{x}=3,690$), Indústria ($\bar{x}=3,714$), Varejo 1 ($\bar{x}=2,0$), Varejo 3 ($\bar{x}=4,857$), Varejo 4 ($\bar{x}=3,125$) e Varejo 6 ($\bar{x}=4,5$), e CI11 (Capacidade de comunicar como cada indivíduo contribui para a realização dos objetivos gerais), cuja média foi igual a 5,6 para a Direção e as médias também foram significativamente inferiores para outras seis unidades: Atacado ($\bar{x}=3,69$), Indústria ($\bar{x}=3,143$), Varejo 1 ($\bar{x}=3,333$), Varejo 3 ($\bar{x}=4,429$), Varejo 4 ($\bar{x}=4,375$), e Varejo 6 ($\bar{x}=4,625$).

Entretanto, também chama a atenção o fato que para o item CI7 (Permissão para que cada indivíduo adote seu próprio método de trabalho) que a menor média de todos os itens pesquisados por parte da Direção ($\bar{x}=3,8$), praticamente igual à média encontrada para as unidades Atacado ($\bar{x}=3,897$) e Varejo 4 ($\bar{x}=3,875$), enquanto que em outras duas unidades analisadas, essa média foi superior: Indústria ($\bar{x}=5,714$) e Varejo 6 ($\bar{x}=5,0$).

Já em uma comparação entre as médias obtidas pelas respostas da Direção e todos os colaboradores, sem considerar sua alocação nas unidades de negócio, os itens que apresentaram diferenças mais significativas entre as médias da Direção e dos colaboradores foram: CI8 (Ênfase na comunicação entre setores), CI12 (Maior ênfase na eficácia e não em normas e procedimentos), CI11 (Capacidade de comunicar a importância de cada indivíduo para o sucesso da organização) e CI2 (Receptividade a novas maneiras de fazer as coisas).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo mensurar como a cultura de inovação é percebida pelos membros de uma organização sediada na região oeste do Paraná e que atua

nos segmentos de indústria, comércio atacadista e varejista de confecções. Para tal fim, utilizou a escala desenvolvida por O’Cass e Ngo (2007), que incluía dimensões como a comunicação, criatividade, trabalho em equipe, delegação, visão de longo prazo e identificação entre as pessoas e os valores da empresa

Utilizando a metáfora proposta por Suominen *et al.* (2008), o primeiro dos quatro elementos necessários para que uma organização construa uma cultura de inovação é a liberdade de fluxo. Ela é constituída por um clima de trabalho onde os colaboradores sintam que são livres para pensar e, conseqüentemente, usem sua criatividade e tenham a liberdade de compartilhá-las, sem apego ao nível hierárquico. No caso da Empresa Alfa, quando analisados os dados gerais, percebe-se que a percepção dos diretores e dos colaboradores converge na mesma direção, no que tange a autonomia, pois a variável CI7 (Permissão para que cada colaborador adote seu próprio método de fazer o trabalho) obteve as menores médias. Além disso, na análise dos resultados obtidos pelo confronto da percepção da Direção e do quadro total de colaboradores, as discrepâncias mais significativas estão relacionadas à comunicação ao interno da organização e também ao apego às regras e à falta de receptividade a diferentes modos de efetuar uma tarefa.

Já ao comparar os resultados obtidos com as respostas dos diretores e as unidades de negócios analisadas individualmente, nota-se uma grande diferença nas médias obtidas. Tais resultados poderiam ser explicados pelo fato de que, apesar de se tratar de uma única empresa, os gestores de cada unidade de negócio dispõem de autonomia na gestão de suas equipes e suas características de liderança e modo de exercitar as funções de planejamento, organização e controle podem refletir na percepção de seus colaboradores diretos que, talvez devido à proximidade com o gestor da unidade local, entendam que o comportamento do gestor espelha a organização como um todo.

É importante ressaltar que a mensuração desenvolvida neste estudo foi limitada apenas às percepções pessoais sobre alguns aspectos da cultura de inovação. O estudo somente indicou que há diferenças entre as percepções da Direção e dos colaboradores e também apontou que existem diferentes percepções dentro da própria empresa, se levarmos em conta os resultados obtidos nas análises por unidade de negócio. Não houve a pretensão de explicar o porquê tais diferenças estão presentes. Futuros estudos poderiam se concentrar em um aspecto mais qualitativo, para entender as discrepâncias encontradas entre as percepções dos diretores da empresa Alfa e de seus colaboradores, através da combinação de diferentes métodos e abordagens para aprofundar a questão.

Esta pesquisa não pretendeu esgotar o assunto, mas buscou contribuir gerando conhecimentos sobre os aspectos teóricos e práticos da cultura da inovação. Como contribuição teórica, o estudo se justifica como ferramenta para a construção do conhecimento, pois a maior parte dos estudos desenvolvidos no Brasil sobre cultura de inovação se concentram em empresas de base tecnológica. Em relação à sua relevância prática, espera-se que os resultados levantados representem apenas o primeiro passo para a organização em estudo na identificação dos pontos fortes e fracos em relação às dimensões de sua cultura de inovação e que tal fato constitua um alerta para a relevância do tema para o futuro da organização.

REFERÊNCIAS

- AHMED, P.K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- BAKOVIC, T.; LAZIBAT, T. e SUTIC, I. Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, v. 7, n. 1, p. 74-80, 2013.
- BARAÑANO, A.M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 4, n. 1, p. 57-96, 2005.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J. e SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. *Estudos Gerenciais*, v. 29, p. 26-36, 2013.
- BRETTEL, M. e CLEVEN, N.J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, v. 20, n. 4, p. 253-272, 2011.
- BRUNO-FARIA, M.F. e FONSECA, M.V.A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *RAC*, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.
- CORTINA, J.M. What is Coefficient Alpha? An explanation of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 1, p. 98-104, 1993.
- DALFOVO, M.S.; LANA, R.A. e SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.2, n.4, p. 1-13, 2008.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAMANPOUR, F. e SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, v. 17, p. 215-236, 2006.
- DE GODOY, R.S.P. e PEÇANHA, D.L.N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, ano XXIX, n. 1, p. 142-163, 2009.
- DOBNI, C.B. The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 2, p. 43-50, 2008a.
- DOBNI, C.B. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008b.
- DOBNI, C.B. e LUFFMAN, G. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 577-585, 2003.
- DUNPHY, P.H. Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 4, n. 5, p. 13-21, 1998.
- EL HARBI, S.; ANDERSON, A.R. e AMAMOU, M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 21, n. 1, p. 132-151, 2014.
- FORNELL, C. e LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, p. 39-50, 1981.

FRANCISCHETO, L.L. e NEIVA, E.R. Estudo da orientação cultural à inovação em empresas juniores no Brasil. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, R.S.P. e PEÇANHA, D.L.N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, ano XXIX, n. 1, p. 142-163, 2009.

HAO, Q.; KASPER, H., e MUEHLBACHER, J. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, v. 6, n. 1, p. 36-52, 2012.

HARBI, S.E.; ANDERSON, A.R. e AMAMOU, M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 21, n. 1, p. 132-151, 2014.

HURLEY, R.F. e HULT, G.T.M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

IKEDA, K. e MARSHALL, A. How successful organizations drive innovation. *Strategy & Leadership*, v. 44. N. 3, p. 9-19, 2016.

JUNG, D.I.; CHOW, C.; e WE, A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, v. 14, p. 525-544, 2003.

KHAKANCHI, S.; LEWIS, M.W. e BOYER, K.K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 871-884, 2007.

LAFORET, S. Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 23, n. 2, p. 379-407, 2016.

LINKE, A. e ZERFASS, A. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, v. 15, n. 4, p. 332-342, 2011.

LYNCH, P.; WALSH, M.M.; e HARRINGTON, D. Defining and dimensionalizing organizational innovativeness, 2010.

MACHADO, D.D.P.N. e VASCONCELLOS, M.A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 4, p.15-31, 2007.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E.C. e MARTINS, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, E.C. e TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MAVONDO, F. e FARRELL, M. Cultural orientation: its relationship with Market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision*, v. 41, n. 3, p. 241-249, 2003.

McGINNIS, M.A. e ACKELSBURG, M.R. Effective innovation management: missing link in strategic planning? *Journal of Business Strategy*, v. 4, n. 1, p. 59-66, 1983.

MIRON, E.; EREZ, M. e NAVEH, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 175-199, 2004.

O'CASS, A. e NGO, L.V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 7/8, p. 868-887, 2007.

SALAVOU, H. The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*, v. 7, n. 1, p. 33-44, 2004.

SHARIFIRAD, M.S. e ATAIEI, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 33, n. 5, p. 494-517, 2012.

SOKEN, N.H. e BARNES, B.K. What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, v. 46, n. 1, p. 7-15, 2014.

STEELE, J. e MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 11, n. 5, p. 316-322, 2004.

STEMPFLE, J. Overcoming organizational fixation: creating and sustaining an innovation culture. *Journal of Creative Behavior*, v. 45, n. 2, p. 116-129, 2011.

SUOMINEN, A.; JUSSILA, J. e VANHARANTA, H. Hydro power plant: metaphor for innovation culture. In *AHFE International Conference*, Karwowski, W. e Salvendy, G. (editors), 14 a 17 de julho de 2008, Las Vegas, USA, *Conference Proceedings*.

TERZIOVSKI, M. Innovation practice and its performance implications in small and médium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 892-902, 2010.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

TUSHMAN, M. e NALDER, D. Organizing for innovation. *California Management Review*, v. 28, n. 3, 1986.

UZKURT, C.; KUMAR, F. e ENSARI, N. Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory characteristics of innovativeness. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 10, n. 4, 2013.

VALENCIA, J.C.N. e JIMÉNEZ, R.S.V.D.J. Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 13, n. 4, p. 466-480, 2010.

ZILBER, M.A.; LEX, S.; DE MORAES, C.A.; PEREZ, G.; VIDA, P.G.; e CORRÊA, G.B.F. A inovação e os fatores organizacionais característicos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 76-96, 2008.