

CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EX-START-UP: UM ESTUDO NUMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

FELIPE CARVALHAL
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

**CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EX-START-UP:
UM ESTUDO NUMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL
INNOVATION CULTURE IN AN EX-START-UP:
A STUDY IN A DIGITAL MARKETING COMPANY**

RESUMO

Em meio a valorização e importância sócio-organizacional da inovação, este estudo teve como objetivo analisar os elementos da cultura organizacional de uma empresa de Marketing Digital tendo como pressupostos uma cultura de inovação. Foi realizada uma *survey* numa empresa brasileira do setor de serviços, do ramo de Marketing Digital, antiga Startup. Observou-se que a organização é composta por jovens, média de idade é de 28 anos, com alto grau de instrução formal - todas as pessoas da organização que responderam à pesquisa em algum momento já frequentaram ou frequentam um curso de nível superior. Destaca-se ainda que 74,6% estão há menos de dois anos na organização e não houve nenhuma ou nenhum respondente com mais de 5 anos de organização. Em relação aos elementos da cultura, os aspectos mais predominantes foram ligados à performance e desempenho, tais como ser orientado para resultados e ter alta expectativa de desempenho, aonde o trabalho é realizado de forma analítica, dentro de um ambiente informal que preza pelo estímulo ao aprendizado e respeito ao indivíduo. Em contrapartida, os aspectos tidos como os menos condizentes foram previsibilidade, ambiente estável, ser orientado por regras, segurança no trabalho, ser agressivo e baixo nível de conflito. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, tanto em organizações de porte e características similares, quanto distintas, a fim de observar e comparar os resultados. Outra proposta é aprofundar a cultura de inovação a partir das dimensões dos indivíduos, da liderança e do ambiente.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Cultura de Inovação, Start-up.

ABSTRACT

Amidst the valuation and socio-organizational importance of innovation, this study aimed to analyze the elements of the organizational culture of a Digital Marketing company, based on a culture of innovation. A survey was conducted in a Brazilian company in the service sector, in the field of Digital Marketing, previously Start-up. Note that an organization is composed by young people, with an average age of 28, with a high degree of formal education - all people in the organization who responded to the survey at some time already frequented or frequent in a college education course. Also be noted that 74.6% had been in the organization for less than two years and there was no one or no response with more than 5 years of organization. In relation to the elements of culture, the most prevalent aspects were linked to performance and performance, as result-oriented and high-performance expectation, in addition to the work carried out by the analytical way, within an informal environment that is used for performance, learning and respect to the individual. On the other hand, the aspects presented as less consistent were predictable, stable environment, rule orientation, safety at work, aggressiveness and low level of conflict. Suggest that new research be carried out, both in large services and in similar resources, as distinct, in order to observe and compare the results. Another proposal is to deepen the culture of innovation based on the dimensions of individuals, leadership and the environment.

Keywords: Organizational Culture, Culture of Innovation, Start-up.

INTRODUÇÃO

As organizações precisam criar meios para se manter e se destacarem no mercado diante da acirrada concorrência. A inovação se apresenta como um elemento para contribuir para esta tarefa, tendo sido uma meta em diferentes tipos de organizações, aonde em cada realidade, devem ser observados aspectos a fim fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la. Estando presente em toda história da humanidade, é apontada como um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva (Machado & Vasconcellos, 2007). Trata-se de um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais (Bruno-Faria & Fonseca, 2014a).

A inovação precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado, o qual deve influenciar o comportamento dos funcionários em direção à prática da inovação, podendo lograr que aceitem-na como um valor fundamental na organização e se comprometam com ela (Machado, Gomes, Trentin, & Silva, 2013). A cultura é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com a prática da inovação. Knox (2002) argumenta que a sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham.

Ao passo que a cultura de uma organização pode contribuir à inovação, alguns autores ressaltam que a cultura pode se constituir como uma barreira à inovação. Considerando que a cultura afeta inovação, ela molda os padrões das pessoas de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades. Assim, do mesmo modo em que a cultura pode unificar comportamentos e pessoas, pode se constituir em barreiras entre elas. (Kaasa & Vadi, 2010).

Destarte, a Cultura de inovação é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores e gestores e gestoras em todo o mundo, em grande parte em razão da relação com desempenho organizacional vinculado à competitividade no mercado (Bruno-faria & Fonseca, 2014a), sendo considerada como algo parte de uma cultura maior de uma organização e almejada nas organizações para a melhoria de seu desempenho e de sua vantagem competitiva. Se a cultura de inovação é parte da cultura maior de uma organização, para que ela se desenvolva, faz-se necessário lidar com aspectos restritivos à cultura nesse contexto, tais como o controle distância do poder e evitar incertezas (Çakar & Ertürk, 2010; Kaasa & Vadi, 2010).

Nessa perspectiva, embora a literatura seja ampla e aponte uma forte ligação entre inovatividade e cultura, muito há de se explorar para saber como ocorre tal relação e como contribuir para a construção de uma cultura de inovação no contexto organizacional um construto teórico em pleno processo de desenvolvimento (Dobni, 2008). Por conseguinte, a atuação de gestores e gestoras pode exercer importante papel na promoção da cultura de inovação, visto que estas pessoas são responsáveis por conduzir o negócio, liderar suas equipes, delinear os objetivos organizacionais, bem como traçarem as linhas gerais das quais serão fundamentadas a cultura da organização. Espera-se, portanto, perante os resultados desta pesquisa extrair algumas considerações para subsidiar esforços de desenvolvimento de gestoras e gestores organizacionais capazes de conduzir à empresa para inovação organizacional, fazendo deste fenômeno um elemento pertencente à ela, como se fosse algo que estivesse no sangue da empresa.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral **analisar os elementos da cultura organizacional de uma empresa de Marketing Digital tendo como pressupostos uma cultura de inovação**. Especificamente buscou-se traçar o perfil das pessoas respondentes com a intenção de se ter uma visão mais clarificada das pessoas que compõe a organização pesquisada, e identificar os aspectos culturais com maiores e menores frequências.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura alcança popularidade e importância teórica e prática no campo da administração e organização a partir da década de 1980. Inicialmente o conceito foi atrelado às perspectivas da antropologia cultural (Freitas, 1991), adentrando posteriormente as diversas correntes. Em complemento a isso, Fleury (1987), assim como Muzzio e Costa (2012), aponta que na perspectiva mais comumente adotada por administradores, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo, ou seja, como algo que é compartilhado pelas pessoas, fazendo uso de elementos simbólicos. A partir daí os trabalhos na área começaram a empregar conceitos culturais para analisar vários aspectos do comportamento organizacional, servindo para sensibilizar os mecanismos que ajudaram a mostrar como certos comportamentos que apareceram irracional, não-razional, ou improdutivo, eram funcionais para alguns membros ou grupos nas organizações (Trice & Beyer, 1984).

De acordo com Fleury (1987), a organização encara a cultura como uma variável, a qual os gestores e gestoras procuram enfatizar a importância dos fatores culturais para definição de estratégias organizacionais. Dentro desta visão, a cultura pode ser entendida como uma variável interna ou externa. Vista como variável externa, a cultura é percebida como parte do ambiente em que se insere a organização; já como variável interna, é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações. A autora ressalta que essas linhas de pesquisa têm um objetivo claramente normativo, ou seja, elas procuram realizar diagnósticos, com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas. Assim, a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelas pessoas de uma organização, devendo ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança, dependendo da consistência destes o sucesso da organização.

No que tange às perspectivas atuais da cultura organizacional, assim como na cultura geral, os valores, as crenças, os artefatos e os pressupostos acentuam sua mobilidade e ganha uma condição ampliada de deslocamentos entre os povos e as organizações, favorecidas pelas condições de mobilidade de produtos, de serviços e de ideias. Nessa ótica, Muzzio (2010) argumenta que não existe cultura única, como uma fotografia com sua natureza estática, mas um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos, irradiados de muitos lugares que são simultaneamente origem e destino desses cursos, incluindo aí os lugares virtuais. Desse é pertinente pensar como a cultura de uma organização é permeada e construída a partir de diferentes culturas, numa disputa de poder onde sobressai-se a mais resistente.

É salutar comentar que o contato com diferentes abordagens reforça o pressuposto de que a cultura exerce funções de controle sofisticadas, podendo afetar o desempenho dos membros das organizações, e conseqüentemente nos resultados desta. Na visão do autor todas essas nuances torna o assunto atraente para os teóricos e os práticos da administração. Destarte, o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional forte e coesa busca orientar um comportamento coletivo conveniente os objetivos da organização. E, estando estes alicerçados no esforço da prática da inovação, uma organização que possua uma cultura de inovação pode impulsionar seus resultados positivos e aumentar a sua competitividade de mercado (Vendler & Maçaneiro, 2018).

CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação é entendida como um conjunto de valores, normas e atitudes amplamente adotadas em relação à inovação organizacional, vista com parte de uma cultura maior e atrelada à vantagem competitiva. A literatura acerca do tema está imbricada com estudos versam sobre inovação e/ou inovatividade nas organizações e ainda com cultura

inovadora e, em geral, nestes trabalhos a cultura é tratada de forma a entender como ela pode proporcionar um ambiente inovador ou impedir que isso venha a se tornar realidade. Nesse sentido, Martín-de Castro et al. (2013) entendem que a cultura organizacional, que incentiva a capacidade de inovação, que tolera risco e apoia o crescimento pessoal e o desenvolvimento, pode ser denominada como cultura de inovação.

Nessa perspectiva, segundo Vendler e Maçaneiro (2018), as organizações que têm como foco a concepção de inovações necessitam de uma cultura de inovação, na qual seus elementos direcionem os comportamentos compartilhados para propósitos inovadores. Contingente a isso, Moraes, Miranda, Oliveira e Santos (2017) apontam que o desafio para gestores e gestoras é inserir a inovação na cultura organização, visto que esta é constituída por um conjunto complexo de elementos que precisam ser desenvolvidos à luz da inovação, ou seja, é preciso pensar em como os valores, metas, meios de comunicação, processos, crenças e atitudes podem ser colocados à disposição de uma cultura de inovação.

A fim de conhecer quais elementos culturais estão intrinsicamente conectados à uma cultura de inovação, Janiunaite e Petraite (2010) perceberam em seu estudo que três elementos culturais são cruciais para a manifestação de inovações nas organizações. Segundo elas, a declaração de missão e visão, as quais proporcionam as diretrizes para os empregados e para as práticas de trabalho; a comunicação democrática, ou seja, uma comunicação sem barreiras na organização; e a colaboração, entendida como o compartilhamento de informações são os elementos-chave para o surgimento da inovação. Esses elementos culturais podem ser vistos como aspectos norteadores das convicções da organização, que moldam os padrões do comportamento inovador de seus membros.

Como observado outrora, alguns estudos procuraram compreender como os aspectos da cultura organizacional podem influenciar, positivamente ou negativamente, o alcance da inovação, de modo que a organização passasse a ter a inovação como parte integrante do DNA de sua cultura, não como algo almejado. Nessa perspectiva, em pesquisa realizada com 395 respondentes, estudantes de MBA e novos contadores, O'Reilly et al. (1991) agruparam os valores Inovação, Oportunidades, Experimentação e Tomada de Risco sob Inovação, um dos oito fatores que caracterizam uma cultura organizacional.

Ainda nesse âmbito, Davila (2006) comenta que cultura e as ferramentas de gestão interagem e influenciam umas às outras, afetando assim o resultado do esforço de inovação. As autoras ressaltam que este processo é paradoxal, posto que a organização tem que ser estável em sua identidade e estratégia e ainda estar aberta a mudanças constantes. Para gerenciar esse paradoxo, elas comentam que é necessário situar a organização entre lugares conflitantes, tais como estabilidade e mudança, conservadorismo e assunção de riscos, controle e confiança, por exemplo. Contudo, elas asseveram que uma cultura inovadora combina alavancas de ambos os lados. Já os resultados da pesquisa de Chang e Lee (2007) chinesas indicam um efeito positivo significativo da inovação administrativa e técnica sobre a cultura da inovação, a pesquisa foi realizada com 138 empresas chinesas. Na mesma linha, o estudo de Panuwatwanich et al. (2008) com 181 profissionais de design que trabalhavam para empresas de arquitetura e engenharia australianas indicou a importância da cultura organizacional para a disseminação de inovações. Foi observado que sem uma cultura de inovação, é improvável que as ideias criativas sejam transformadas em produtos inovadores. Além disso, as inovações adotadas por uma empresa devem ser plenamente empregadas. Os resultados da pesquisa mostraram a importância que a liderança, assim como a equipe, tem na direção de uma cultura organizacional voltada para a disseminação da inovação.

Enquanto isso, Vasconcelos et al. (2011; 2012), em um estudo que buscou analisar a cultura organizacional de uma organização conhecida como inovadora, fizeram um apanhado teórico na literatura acadêmica que versava por cultura de inovação e temas correlatos. Em síntese foram encontradas dimensões associadas à cultura de inovação ou

promotora de tal: ser inovador, disposição para experimentar, fornecer apoio, incentivar o aprendizado, trabalhar em colaboração com outros, abertura para parcerias externas e assumir riscos, orientação para longo prazo, liberdade e autonomia, diversidade, entre outros. Já no que tange aos resultados da aplicação da pesquisa, os referidos autores observaram que as características culturais da empresa com as quais o maior número de participantes concordou e que foram “ser inovador”, “incentivar a aprendizagem”, “trabalhar em colaboração com outros” “Estar predisposto a parcerias externas” e “assumir riscos”. Os resultados agrupados por departamento sugeriram ainda a existência de subculturas e foram relacionados com o perfil das atividades desenvolvidas em cada área. Os resultados também indicaram como característica um número de valores geralmente não mencionados na literatura de gestão da inovação, mais frequentemente preocupados com traços culturais voltados para a geração de novas ideias, em vez de transformá-los em inovações que agregam valor para a empresa. Além disso, os valores “não sendo limitados por muitas regras” e “compartilhando informações livremente” não foram considerados como características da cultura do Laboratório Cristália, divergindo da literatura, o que diverge do apontado na literatura.

Como observado, a cultura de inovação ainda carece de mais aprofundamento e entendimento. É preciso buscar entender como ela se relaciona com a cultura organizacional, quais aspectos são inerentes a uma organização que possua este tipo de cultura, quais marcadores sociais estão presentes, em quais contextos ela é emergente mais facilmente, bem como pensar práticas gerenciais que promovam uma cultura de inovação, independentemente do tipo e contexto da organização, visto que a inovação é tida como um fator de desenvolvimento na contemporaneidade. Contudo, percebe-se que muito dos aspectos que é atribuído à uma cultura de inovação já foram relacionados à uma gestão e ambiente promotores ou benéficos à criatividade. Daí a necessidade de mergulhar neste fenômeno e desvelar e compreendê-lo mais adequadamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo descritivo analítico de um contexto específico (Gil, 1999), de natureza qualitativa, adotando do ponto de vista ontológico a realidade como uma construção social (Creswell, 2010; Flick, 2009). Em relação à estratégia de pesquisa será adotado o estudo de caso, esta pesquisa será caracterizada como um estudo de caso instrumental, o qual, conforme afirma Stake (2000), o pesquisador examina um caso particular principalmente para prover insights sobre um problema ou se dirigir a uma generalização. O caso tem um interesse secundário e papel de suporte, facilitando o entendimento de algo além, estando sua profundidade em ajudar a entender melhor algo, um fenômeno, característica ou assunto.

O estudo foi realizado em uma empresa brasileira do setor de serviços, do ramo de Marketing Digital. A escolha de tal organização deve-se ao fato de a mesma possuir relevância no cenário nacional, assumindo papel de destaque em diversos *rankings*. Outra fator para esta seleção trata-se de a organização ter sido uma *Start-up*, organizações cuja configuração é notadamente conhecida por possuir a inovação como cerne de suas atividades. Para garantir a confidencialidade da organização não será dado muitos mais detalhes.

Os dados foram coletados por meio de questionário, documentos da empresa e observação não participante. Foram recebidas 59 respostas válidas. O questionário aplicado é uma versão adaptada do aplicado por Vasconcellos et al. (2011), o qual é uma releitura da proposta de O'Reilly et al. (1991) no que tange ao Perfil de Cultura Organizacional (OCP – *Organizational Culture Profile*) e adaptada à luz da literatura e da versão resumida do OCP utilizada por Jaskyte (2002 *apud* Vasconcelos et al., 2011). A versão utilizada neste estudo conterá 37 declarações de valor. As variáveis serão medidas por meio de uma escala de resposta do tipo Likert: fortemente característica, parcialmente característica, neutra, parcialmente

atípica e fortemente não característica. O questionário foi enviado em forma online para todos os funcionários da organização, disponibilizado na rede de comunicação dos colaboradores. Após a validação das respostas, os dados foram analisados de forma agrupada (forte / parcialmente característica ou fortemente / parcialmente não característica), evidenciando os acordos entre os respondentes, pois o objetivo era identificar os valores compartilhados do grupo. Cabe ressaltar que o questionário realizado dois pré-testes do questionário e feito alguns ajustes para melhor compreensão por parte dos respondentes.

O processo de interpretação foi realizado com procedimentos de triangulação e validação, o qual buscou excluir possíveis interpretações equivocadas, a fim de melhor elucidar o fenômeno pesquisado (Gaskell; Bauer, 2002; Stake, 2000). Para tal será utilizada a triangulação de investigadores, a qual, conforme sugerem Denzin e Lincoln (2005), mais de um pesquisador possa analisar os mesmos dados. E também a abordagem de triangulação de fontes (Creswell, 2010), analisando os dados obtidos de todas as fontes disponíveis, a partir do resultado do questionário, do observado pelo pesquisador *in loco*, e ainda através de consultas a documentos disponíveis, sites e redes sociais.

Por fim, ressalta-se que as pessoas participantes da pesquisa foram informadas a respeito da natureza e finalidade desta, concordando em participar voluntariamente do estudo. Destaca-se a privacidade dos participantes, a confidencialidade e fidedignidade dos dados obtidos. De modo que ao realizar a pesquisa, o pesquisador foi transparente e passou informações completas a respeito da pesquisa, bem como se manteve disposto a esclarecer quaisquer dúvidas, em qualquer momento, sobre o estudo e seus resultados.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para responder aos objetivos da pesquisa, primeiramente buscou-se traçar o **perfil** das pessoas que participaram do estudo, cujo intuito foi conhecer e ter uma noção de quais vozes estão representando a organização em questão. Para tal, teve-se como marcadores variáveis como gênero, idade, escolaridade, tempo na organização, cargo e área de atuação. Os referentes resultados estão apresentados de forma agrupada, conforme demonstrado na tabela 01 para facilitar a visualização e compreensão. Contudo, ressalta-se que no que diz respeito à área de atuação e cargo ocupado, o pesquisador precisa validá-los com a área de gestão de pessoas da organização, visando agrupar em áreas funcionais/operacionais, de gestão/táticas e estratégicas.

Tabela 01 - Perfil das e dos respondentes

Gênero	Feminino	59,3%
	Masculino	40,7%
Idade	Até 25 anos	33,9%
	De 26 a 30 anos	39,0%
	De 31 a 35 anos	18,6%
	De 36 a 40 anos	6,8%
	Acima de 40 anos	1,7%
Escolaridade	Graduação Incompleta	22,0%
	Graduação Completa	44,1%
	Pós-graduação	27,1%
	Mestrado	6,8%
Tempo na Organização	0-6 meses	27,1%
	6-12 meses	11,9%
	1-2 anos	35,6%
	2-5 anos	25,4%
	+ de 5 anos	0,0%

Fonte: autor da pesquisa (2019).

Relativo ao apresentado, apesar de não ser possível afirmar estatisticamente, devido ao tamanho da amostra, podemos inferir que a organização é formada majoritariamente por mulheres. Do mesmo modo, observa-se tratar de uma organização composta por jovens, cuja média de idade é de 28 anos, tendo a pessoa mais nova e a mais velha a participar da pesquisa 20 e 41 anos, respectivamente. Para reforçar esta observação, destaca-se que 72,9% destas pessoas, ou seja, quase $\frac{3}{4}$ delas possui até 30 anos. Um fato que pode explicar essa jovialidade é a organização ter sido uma Start-up criada por quatro jovens e fundada na ideologia de modelos organizacionais pautados no discurso do empreendedorismo, em especial no tocante às empresas de tecnologia voltadas para o setor de serviços.

Outro ponto de destaque é o alto grau de instrução formal. É relevante denotar que todas as pessoas da organização que responderam à pesquisa em algum momento já frequentou ou frequenta um curso de nível superior. Isso demonstra uma preocupação por parte da empresa em ter profissionais qualificados e instruídos ao mesmo tempo que pode criar uma bolha social, visto que tal representação é distante da realidade brasileira. Destaca-se ainda os fatos de que praticamente três em cada quatro pessoas, 74,6%, estão há menos de dois anos na organização, e também não ter havido nenhuma ou nenhum respondente com mais de 5 anos de organização. Este resultado pode revelar alta rotatividade na organização, e atrelado ao fato de ser uma organização predominantemente jovem ser uma espécie de ambiente aonde muitos tem suas primeiras experiências de trabalho.

No que tange aos **aspectos da cultura da organização**, os resultados estão dispostos na figura 01.

Figura 01: Aspectos da Cultura da Organização



Fonte: autor da pesquisa (2019)

Outros aspectos da cultura da organização pesquisada que se destacaram foram: um **ambiente informal, estímulo à aprendizagem e respeito pelo indivíduo** todos com um total 76,3% de respostas sendo extremamente característico. Desse modo, pode-se perceber que apesar de a organização possuir uma forte tendência aos aspectos que tangem à performance e desempenho dos indivíduos, é possível enxergar uma preocupação com os elementos humanos destes, uma forma de contrabalançar o que é requerido de cada pessoa dentro da organização. No que tange ao observado em outros estudos, em especial nos que foram utilizados o mesmo instrumento de coleta de dados, O'Reilly *et al.* (1991) e Vasconcellos-Guedes *et al.* (2011; 2012) estes três aspectos está presente apenas no último, o qual apresenta divergência no resultado, em especial no que tange à presença de um ambiente informal, o que pode ser explicado pela natureza das organizações. Já os aspectos restantes o estímulo à aprendizagem também figura entre os mais característicos.

Quando observa-se a outra ponta do gráfico, observamos uma maior concordância com os resultados de O'Reilly *et al.* (1991) e Vasconcellos-Guedes *et al.* (2011; 2012), exceto relativo ao aspecto ser orientado por regras, o qual foi denotado como inerente da inovação da pesquisa relatada pela última autora e seus co-autores. Os resultados aqui dispostos demonstram que os aspectos que mais se distanciam da realidade da organização pesquisada são: **previsibilidade (6,8%)**, **ambiente estável (13,6%)**, **ser orientado por regras (15,3%)**, **segurança no emprego (15,3%)**, **ser agressivo (16,9%)** e **baixo nível de conflito (18,6%)**. Não obstante, pode-se pensar na relação destes aspectos à jovialidade da organização pesquisada, permeadas por indivíduos das gerações Y e dos millenials, visto que a maioria nasceu nos anos de 1990 em diante, os quais buscam trabalhar em ambientes com poucas regras, desta forma pouco estáveis e previsíveis e com menor segurança nos seus empregos.

Ademais, com a finalidade de se traçar um paralelo com os resultados expostos acima foi perguntado quais os três aspectos, por ordem de importância, mais característicos da cultura da organização em questão, apresentados na tabela 02 a seguir.

Tabela 02 – Aspectos culturais por ordem de importância

Primeiros mais citados	33 - Ser orientado para resultados	22,0%
	08 - Autonomia	12,0%
	17 - Respeito pelo indivíduo	10,0%
	26 - Ter alta expectativa de desempenho	8,0%
	36 - Estímulo à aprendizagem	8,0%
Segundos mais citados	36 - Estímulo à aprendizagem	21,6%
	17 - Respeito pelo indivíduo	11,8%
	26 - Ter alta expectativa de desempenho	9,8%
	33 - Ser orientado a resultados	5,9%
	29 - Trabalhar em colaboração com outras pessoas	3,9%
Terceiros mais citados	19 - Ambiente informal	12,0%
	14 - Compartilhamento de informações livremente	10,0%
	33 - Ser orientado para resultados	10,0%
	13 - Ser orientado ao time	8,0%
	26 - Ter alta expectativa de desempenho	8,0%
Consolidado	33 - Ser orientado para resultados	12,6%
	36 - Estímulo à aprendizagem	11,3%
	17 - Respeito pelo indivíduo	8,6%
	26 - Ter alta expectativa de desempenho	8,6%
	19 - Ambiente informal	6,0%

Fonte: Autor da pesquisa (2019)

É possível conceber congruência entre os resultados acima com os apresentados no quadro geral anteriormente. Todavia, dois pontos merecem atenção. O primeiro seria a ausência do aspecto **ser analítico** entre os mais citados ao mesmo tempo em que **autonomia** é relatado como o segundo mais característico da primeira posição. A presença deste último é entendida quando pensado o contexto da organização, a forma como as pessoas trabalho e o ambiente da mesma, e ainda observando o quadro geral, posto que somadas as opiniões de quem considera este aspecto como extremamente característico e característico ultrapassa 80%. Porém, pensar o não-aparecimento do aspecto ser analítico pode indicar para a exclusividade deste como uma dimensão mais pessoal/individual do propriamente da organização, mesmo que esta incentive e cobre tal comportamento.

De forma geral, a organização pesquisa possui os elementos que Janiunaite e Petraitte (2010) argumentam como cruciais para que ser possível a manifestação da inovação, e assim, ao meu ver ser possível a criação de uma cultura de inovação. Ao passo que a visão e missão proporcionam diretrizes para as pessoas e para o exercício de seu trabalho, combinado com uma comunicação democrática e colaboração são um caminho seguro para criar uma cultura de inovação. Um relato de um dos fundadores da organização exemplificar como isso foi percebido por lá, ele diz:

“Tivemos a felicidade de, no início da [nome da empresa], ter um time que se conhecia e já tinha trabalhado junto há muitos anos. Tínhamos muitos valores implícitos compartilhados, mas que com o rápido crescimento do time começaram a ter a necessidade de serem mais externalizados, discutidos, adaptados e melhorados.

Inclusive uma frase muito comum de ser ouvida pelas pessoas da organização é “a gente tem uma cultura muito forte aqui”. Quanto isso, interpreto como o fato de a cultura ser amplamente difundida e praticada, não algo apenas para se ter, mas como inerente ao dia a dia da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo analisar a cultura organizacional de uma empresa de Marketing Digital, baseado como pressupostos uma cultura de inovação, os resultados deste estudo apontaram para aspectos relacionados à performance e desempenho, tais como ser orientado para resultados e ter alta expectativa de desempenho, aonde o trabalho é realizado de forma analítica, dentro de um ambiente informal que preza pelo estímulo ao aprendizado e respeito ao indivíduo. Tais resultados estão em consonância com o exposto na literatura, mas para além disso, está em harmonia com o documento referente à cultura da organização, o qual é amplamente divulgado e praticado, estando este alinhado ao propósito da organização; e também com o observado *in loco*, cujo ambiente é caracterizado por ser aberto, sem a presença de baias, com espaços lúdicos e de descanso.

Em contrapartida, os aspectos tidos como os menos condizentes com a organização pesquisada foram previsibilidade, ambiente estável, ser orientado por regras, segurança no trabalho, ser agressivo e baixo nível de conflito. O que pode ser explicado devido a natureza da organização, pautada na lógica da cultura de *Start-up* de tecnologia. Porém quanto a esses fatores, considero que no que tange a ser agressivo, este mostra-se como uma surpresa figurar entre os menos característicos, o que foge aos achados na literatura. Cabe ainda destacar o perfil dos e das respondentes da pesquisa, e assim da organização. Observou-se uma organização bastante jovem, com profissionais altamente escolarizados, formada em sua maioria por mulheres e com pouco tempo de casa. Como percebido, a disseminação dos valores da organização pautam as atividades dos pessoas que compõem a mesma. E neste caso denota-se que há realmente uma preocupação em se nortear por aquilo que está escrito e falado.

Considerando as limitações deste estudo, sugere-se que novas pesquisadas sejam realizadas, tanto em organizações de porte e características similares, quanto distintas, a fim de observar e comparar os resultados. Além disso, outros métodos e estratégias de pesquisas podem ser adotados, em especial abordagens qualitativas como etnografia, fenomenologia e afins, as quais podem contribuir no aprofundamento do debate e construção deste campo teórico. Outra proposta é aprofundar a cultura de inovação a partir das dimensões dos indivíduos, da liderança e do ambiente.

Por fim, o autor da pesquisa agradece a atenção e boa vontade da organização que abriu as portas e possibilitou a realização deste estudo, bem como todos as pessoas que dispensaram seu tempo para responder ao questionário e contribuir com a aproximação do ambiente acadêmico com ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Barbosa de Moraes, M., Armstrong Santos de Miranda, M., de Araujo Querido Oliveira, E. A., & Marques dos Santos, E. (2017). Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. *Exacta*, 15(3).
- Bruno-Faria, M. de F., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014a). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Çakar, N.D. & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 325-359.
- Chang, S-C and M-S Lee (2007). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*, 7(1), 295-301.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Artmed.
- Davila, T, MJ Epstein and RD Shelton (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit From It*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Denzin, N. K.; lincoln, Y. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3ªed. Sage Publications, 1-32.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 27(4), 7-18.
- Flick, U.(2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre, Artmed.
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas Individuais e Grupais In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Org.) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático*. Petrópolis, Vozes, 64-89.
- Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.
- Hilal, A. V. G. de (2003). *Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Mauad Editora Ltda.
- Janiūnaitė, B., & Petraitė, M. (2010). Relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai mokslai*, (3), 14-23.
- Kaasa, A. & Vadi, M. (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from european countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19 (7), 583-604.

- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1), 27-36.
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182.
- Machado, D. D. P. N., & de Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *REGE Revista de Gestão*, 14(4), 15-31.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363.
- Muzzio, H. (2010). Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 447-463.
- Muzzio, H., & da Costa, F. J. (2012). Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 10(1), 146-161.
- O'Reilly III, CA, J Chatman and DF Caldwell (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management journal*, 34(3), 487-516.
- Panuwatwanich, K, RA Stewart and S Mohamed (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5), 407-422.
- Stake. R. E. Case studies. (2005) In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 2000. p. 435-454.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
- Vasconcellos, L., Guedes, L. F. A., Vasconcellos, E. P. G. D., Debom, R., & Woolley, R. F. (2011). Innovative culture and product development success at Cristália-a Brazilian high technology company of the pharmaceutical sector. *Technology and the global challenges: security, energy, water, and the environment*.
- Vasconcellos-Guedes, L., Vasconcellos, E., Guedes, L. F. A., & Debom, R. (2012, July). The Presence of an Innovative Culture Across the Company and Differences Among Functional Areas. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 18236). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Vendler, M. H. da Rosa, & Maçaneiro, M. B. (2018). Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. *Revista de Ciências da Administração*, (1).