

Estratégias da Cultura Organizacional para a Inovação Tecnológica

Organizational Culture Strategies for Technological Innovation

Camila Isabel Maia Ramos¹, Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, Dep. de Engenharia de Produção
Márcia Regina Neves Guimarães², Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, Dep. de Engenharia de Produção
Felipe Ferreira de Lara³, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, *campus* Jundiaí, Dep. de Gestão e Negócios

RESUMO

Devido às contínuas mudanças no ambiente externo, as organizações precisam inovar-se constantemente para garantir a sua sobrevivência, e para isso, é necessário que se tenha uma cultura propícia para que as inovações sejam desenvolvidas. O objetivo do trabalho é analisar a relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica em uma empresa do ramo de bebidas através de um estudo de caso. A estrutura matricial, comunicação informal, descentralização do poder de decisão e baixo nível de formalização, são algumas características culturais da empresa e que estimulam diretamente a inovação. Também é explorado na pesquisa, o trade-off entre inovação no setor corporativo e no setor produtivo, considerando principalmente o nível de decisão dos funcionários. Assim, no decorrer deste estudo, mostra-se a criação de um ambiente favorável para que ocorra a inovação organizacional a partir das características culturais da empresa em questão.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação Tecnológica. Inovação de Produto. Inovação de Processo.

Editor Responsável: Prof.
Dr. Hermes Moretti Ribeiro da
Silva

ABSTRACT

Due to continuous changes in the external environment, organizations need to constantly innovate to ensure their survival, and for that, it is necessary to have a culture that is conducive to innovations. The objective of this work is to analyze the relationship between organizational culture and technological innovation in a beverage company, through a case study. Matrix structure, informal communication, decentralization of decision-making power and low level of formalization are some of the company's cultural characteristics and that directly stimulate innovation. Also explored in this research is the trade-off between innovation in the corporate sector and in the productive sector, considering the level of decision-making of the employees. Thus, during this study, the creation of a propitious environment for the occurrence of organizational innovation based on the cultural characteristics of the company is shown.

Keywords: Organizational Culture. Technological Innovation. Product Innovation. Process Innovation.

1 camila.maia90@gmail.com; 2 mrng@ufscar.br; 3 correspondências: fflara@ifsp.edu.br - Av. Dr. Cavalcanti, 396, Complexo Argos, IFSP - Centro, Jundiaí - SP, CEP: 13201-003.

RAMOS, C. I. M.; GUIMARÃES, M. R. N.; LARA, F. F. de. Estratégias da Cultura Organizacional para a Inovação Tecnológica. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 2, p. 36-54, 2019.

DOI: 10.15675/gepros.v14i2.2139

1. INTRODUÇÃO

Para Scarpin e Machado (2015) criar condições em um ambiente organizacional que beneficie a inovação é uma tarefa complexa, afinal são necessários não apenas recursos financeiros e físicos, mas também a conscientização da organização por meio da internalização de práticas em seu dia-a-dia. Práticas estas que assumem e considerem a inovação como um valor organizacional necessário à sobrevivência da companhia.

O desenvolvimento, a adoção e a implementação de inovações constituem fatores determinantes para que se atinja a eficácia e competitividade organizacional (VOICA; STANCU; NAGHI, 2016). Nesse sentido, de acordo com Carvalho e Machado (2013), o comprometimento da organização com a inovação é estimulado pela alta gerência, visto que por meio desta é designado o estilo de liderança, motivação, comunicação, estímulo à criatividade, e, sobretudo, abertura para a participação dos funcionários no processo de inovação.

Para que isso se torne realidade em um ambiente de negócios, de acordo com Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), há três eixos centrais ou estratégicos principais para a construção de um ambiente inovador: o estilo de liderança, as políticas de gestão de recursos humanos e a orientação estratégica à inovação. Por meio desses eixos, pode-se criar uma cultura propícia a inovação, a qual se destaca por ser flexível e tolerante ao risco, diversificada, que conceda autonomia e estimule a criatividade.

A partir desse contexto, a pesquisa analisa a relação entre determinadas estratégias de desenvolvimento de cultura organizacional que favoreçam um ambiente propício para a inovação tecnológica por meio de um estudo de caso em uma unidade de negócio do setor de bebidas. A pesquisa busca preencher uma lacuna da academia que pouco explora as estratégias de desenvolvimento de uma cultura organizacional determinantes para o sucesso na criação de um ambiente para a inovação tecnológica, incremental e/ou radical.

Para isso, o artigo se divide em tópico que aborda a cultura organizacional, a inovação tecnológica e a relação entre cultura e inovação. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa para, em seguida, debater os resultados coletados. Por fim, estabelecem-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

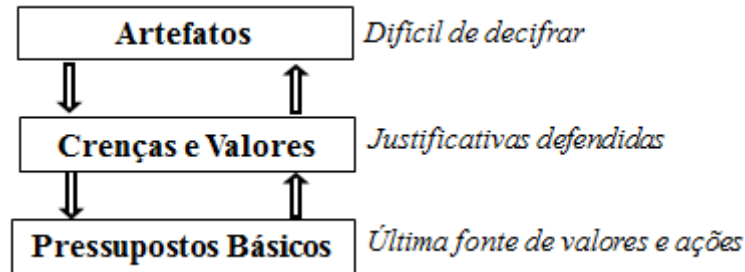
Para Schein (1990), mesmo que a cultura organizacional seja complexa e abstrata, as forças que ela cria tanto na vida social quanto em situações organizacionais são poderosas. A cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos, inventada, descoberta e desenvolvida por um determinado grupo, uma vez que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação interna e integração externa. Esse padrão, por ter um bom funcionamento para ser considerado válido, passa a ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ehtesham, Muhammad e Muhammad (2011) por sua vez, afirmam que a cultura organizacional se manifesta em crenças e premissas, valores, atitudes e comportamentos de seus membros, e esta pode ser considerada como uma valiosa fonte de vantagem competitiva, visto que molda procedimentos organizacionais, unifica capacidades organizacionais de uma forma coordenada, e fornece soluções para problemas que a organização enfrenta, podendo-se dificultar ou facilitar o atingimento dos objetivos da organização.

Para Aktas, Çiçek e Kiyak (2011), a cultura organizacional pode ser considerada como um ativo estratégico para a organização, na medida em que aumenta a adaptabilidade entre a organização e o ambiente. Ainda, de acordo com Abdullah, Shamsuddin, Wahab *et al.* (2014), a cultura organizacional é um importante mecanismo para canalizar mensagens e informações que irão diferenciar os padrões de comportamento admissíveis e não admissíveis por meio de políticas, decisões e atividades.

Schein (2004) também analisa que para que se possa compreender a definição de cultura organizacional com mais clareza, é importante analisá-la sob a perspectiva de diferentes níveis: artefatos, crenças e valores, e pressupostos. A Figura 1 mostra os níveis da cultura segundo Schein (2004).

Figura 1 - Níveis da Cultura de Schein



Fonte: Elaboração própria a partir de Schein (2004, p26).

O primeiro nível é o de artefatos, no qual inclui todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo cuja cultura é desconhecida. Pode-se destacar a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a vestimenta, as criações artísticas, os produtos e tecnologias, as histórias e mitos, as cerimônias e rituais, e o estilo (SCHEIN, 2004).

Para a análise cultural, alguns dos artefatos são: processos organizacionais baseados na rotina, elementos estruturais tais como descrições formais de como a organização funciona e organogramas. Um dos pontos mais importantes desse nível de cultura é a facilidade de observação e dificuldade em sua interpretação (SCHEIN, 2004).

O segundo nível é o de crenças e valores, porém considera-se possível de transformação em pressupostos somente aquelas que puderem ser empiricamente testadas e que trabalhem de forma confiável na solução de problemas do grupo. Porém, para domínios que lidam com elementos menos controláveis é necessário um consenso por meio da validação social. A validação social abrange valores que são confirmados pela experiência social compartilhada por um grupo (SCHEIN, 2004).

O terceiro nível da cultura é composto por pressupostos básicos, os quais são implícitos e orientam o comportamento, de forma a direcionar a maneira de proceder, pensar, e sentir. Os pressupostos básicos não são confrontáveis e nem passíveis de debates, portanto, são difíceis de serem alterados. Para se aprender algo novo, se faz necessário alterar porções estáveis na estrutura do processo cognitivo, a qual pode ser chamada de “aprendizagem de circuito duplo”. Esta aprendizagem é intrinsecamente difícil de ser realizada, pois considera a reavaliação dos pressupostos básicos e pode desestabilizar, mesmo que temporariamente, o mundo cognitivo e interpessoal dos membros (SCHEIN, 2004).

Entende-se, assim que a cultura é um importante elemento da inovação. Como aponta Kaasa e Vadi (2010), quando aplicados conjuntamente podem potencializar os resultados para que a organização se torne mais competitiva e sobreviva às mudanças no ambiente.

2.2. Inovação Tecnológica

Diversas pesquisas apontam que a inovação é considerada como fator central para que as organizações adquiram vantagem competitiva (VARIS; LITTUNEN, 2010; VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014). De acordo com (FAY *et al.*, 2015) a inovação é definida como sendo o desenvolvimento (ou a adaptação) e implementação de uma ideia útil e nova para a organização, na qual a criatividade é o cerne de todo o processo. Além disso, refere-se a novos produtos, serviços, métodos e processos de produção, e tecnologia de produção.

De acordo com Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), o desafio de inovar exige mudanças, tais como criação de novas ideias, a superação de paradigmas tanto tecnológicos quanto mercadológicos, e um novo olhar sobre a realidade. Também é importante ressaltar a dimensão intrinsecamente humana do processo inovador, destacando-se: a criatividade para gerar novas ideias, o conhecimento para avaliação de propostas, a percepção para tomada de decisões arriscadas e empenho para novas tentativas após o insucesso.

Observa-se que há diversas classificações quanto aos tipos existentes. Segundo Valencia, Jimenez e Valle (2012) pode-se diferenciar os tipos de inovações em dois aspectos: a natureza da inovação e a radicalidade da inovação.

A natureza da inovação pode ser dividida em técnica e administrativa. A inovação técnica está relacionada com inovação em produtos, serviços ou tecnologia de produção. Já a inovação administrativa, refere-se à estrutura organizacional, processos administrativos, ou gestão (VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Por outro lado, a radicalidade da inovação é composta por aspectos radicais e incrementais. A inovação radical propõe uma mudança substancial nas atividades de uma organização, já a inovação incremental propõe mudanças menos significativas, mas que compõem um importante papel no processo de inovação de uma organização (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Para Santos e Campos (2010), O desafio da inovação segue por diversos caminhos e envolve teorias que, devidamente aplicadas, já fizeram o sucesso de muitas companhias e a

inovação incremental é uma condição imprescindível, na busca de um lugar de destaque no mercado global.

Além dessas classificações, uma das mais comumente aceitas e utilizadas na academia é a do Manual de Oslo (OECD, 2005), que diferencia os quatro tipos de inovação em inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing, e inovação organizacional. Essa tipologia, mais precisamente a inovação tecnológica, é adotada no presente estudo.

Uma inovação de produto se refere a um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou a um produto existente cujo desempenho tenha sido aprimorado ou elevado de forma significativa. A inovação de processo, por sua vez, diz respeito à adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados. Uma inovação em marketing é a implementação de um novo método de marketing, podendo ser mudanças na concepção do produto ou embalagem, assim como posicionamento do produto. Por fim, uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas da empresa ou relações externas (OECD, 2005).

A inovação tecnológica abrange a inovação de produto e a inovação de processo, enquanto a inovação não tecnológica envolve inovação de marketing e inovação organizacional.

A inovação tecnológica é identificada como uma das principais fontes de vantagem competitiva atualmente e possui capacidade de executar função técnica relevante ou atividade de volume dentro da organização, tais como habilidade de desenvolver novos produtos e processos e operar as instalações efetivamente. Desse modo, a identificação dos fatores internos que estimulam a inovação tecnológica promove um melhor entendimento do processo inovativo da empresa (CAMISÓN; LOPEZ, 2014).

Para Faria e Fonseca (2014), ter uma postura inovativa é uma tarefa desafiadora, uma vez que depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e que não deixem as incertezas as impedirem de tentar, de recursos para pesquisas, e proximidade com mercado e seus agentes, de modo que se percebam as oportunidades existentes.

2.3. Relação entre Cultura Organizacional e Inovação Tecnológica

De acordo com Jantz (2014), para que se obtenha sucesso na inovação é necessária uma equipe engajada, criação de estratégias, avaliação de riscos, e uma cultura organizacional

inovativa. Desse modo, um dos elementos-chaves para melhorar ou inibir a inovação é a cultura organizacional, pois esta depende dos valores e comportamentos que estão inseridas (VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Segundo Machado, Carvalho e Heinzmann (2012), devido a mudanças tecnológicas ocorridas no ambiente externo, muitas organizações foram afetadas e tiveram que alterar o seu posicionamento para se melhor destacarem em um mercado competitivo. Assim, torna-se necessário que as organizações busquem a inovação por questão de sobrevivência, podendo criar produtos, serviços, processos ou estratégias diferenciadas.

Por outro lado, uma organização também precisa possuir uma cultura propícia para desenvolver e implantar essas inovações. Para Aithal (2015), a cultura é a resposta para os problemas de inovação em uma empresa e é necessário construir a cultura voltada para a promoção da inovação.

Para o autor há três práticas que ajudam a melhorar a cultura de inovação: incentivos que promovem a inovação, criação de mercados internos e motivação para os funcionários gerarem ideias, e criação de um ambiente favorável para capacitar os funcionários, inventar, desenvolver e comercializar as inovações. Já para Petrakis, Kostis e Valsamis (2015), a cultura é um instrumento estratégico que determina os níveis de inovação e competitividade por meio de dois canais: aprendizagem social e estrutura organizacional.

A relação entre cultura e inovação é natural assim como o desenvolvimento da cultura, a qual os trabalhadores precisam aprender a conviver com a inovação para assimilá-la, resultando em uma mudança cultural (MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2012). Desse modo, a inovação na cultura de uma organização pode gerar componentes e resultados mais inovadores, assim como ter comportamentos e resultados mais inovadores aumentam a capacidade de inovação da cultura (VERDU; TAMAYO; MORENO, 2012).

O modelo de multi-níveis de cultura organizacional abordado no estudo de Schein mostra que os valores, normas e artefatos motivam os comportamentos inovadores. Coote e Hogan (2014), a partir desse estudo, avaliaram as dimensões da cultura organizacional que dão suporte para inovação: sucesso, flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação, responsabilidade, valorização dos funcionários e assumir riscos. Outros autores como Sarooghi, Libaers e Burkemper (2015) salientam que a cultura pode influenciar na relação entre criatividade e inovação, pois as diferenças culturais afetam a geração de ideias criativas e a conversão destas em inovação.

Para autores como Cerne, Jaklic, Sherlavaj, (2013) os principais determinantes da inovação tecnológica são o suporte de gestão e a cultura organizacional inovativa. Para a inovação tecnológica, a cultura pode facilitá-la por meio de valores, crenças e pressupostos dos membros da organização, de modo que quando a cultura organizacional incentiva os funcionários a desenvolver a capacidade de inovação, tolerar riscos, e apoiar o crescimento e desenvolvimento pessoal, tem-se a “cultura de inovação” (CASTRO; DELGADO-VERDE; NAVAS-LÓPEZ *et al.*, 2013).

Na inovação tecnológica de produto é importante que as organizações compreendam como os novos produtos serão adaptados a determinada cultura, devido as diferentes percepções, atitudes, e adoção da inovação. É preciso levar em consideração a influencia da cultura sobre a atitude em relação às inovações tecnológicas, e a correspondente necessidade de adaptar as estratégias de vendas para aumentar as chances de sucesso de um novo produto no mercado (TRUONG, 2013).

Um dos maiores desafios da implantação da inovação tecnológica está associado à adaptação da cultura da organização, devido a isso é de grande importância que a manutenção do P&D interno seja estável e contínua, assim como haja um alto nível de capacidade técnica das pessoas envolvidas nas atividades internas e externas de P&D. Para tornar mais efetiva a capacidade de uma organização para obtenção da inovação tecnológica, é necessário que a estrutura organizacional favoreça as inter-relações entre as competências dos administradores, a cultura organizacional e os incentivos oferecidos pela empresa (PORTO, 2013).

Uma liderança participativa está associada a culturas de inovação e empresas de alto desempenho de acordo com Woszczyzna (2015). Para a autora, os líderes podem criar e gerenciar uma cultura que promova a inovação tecnológica de produto ou de processo, de forma a apoiá-la ao longo de sua implementação.

Desse modo, como corroboram Oliver e Ortiz (2014), a gestão estratégica de recursos humanos tem impacto positivo na inovação de produto e essa relação é mais forte no caso de empresas que tem um desenvolvimento cultural e estrutura mais horizontal. A inovação de produto é fomentada pela política de recrutamento interno e externo, e por um processo de recrutamento adequado e retenção de talento.

Assim, percebe-se que é necessário estabelecer uma cultura de desenvolvimento para implementação das práticas da gestão estratégica de recursos humanos, e conseqüentemente melhorar a inovação de produto na empresa. Ao compartilhar crenças de uma cultura

corporativa de desenvolvimento, o efeito da gestão estratégica de recursos humanos na inovação de produtos é reforçado na empresa (WEI; LIU; HERNDON, 2011).

Por fim, segundo Kaylar e Rafi (2015), se houverem mudanças positivas no comportamento das pessoas e alterações cognitivas, no que tange as mudanças sobre a percepção e sobre o ambiente interno e externo, pode-se obter uma influência positiva sobre a cultura inovadora. As mudanças comportamentais e cognitivas também tem impacto positivo na inovação tecnológica, pois tornam as pessoas mais criativas e as levam a procurar apoio gerencial. Além disso, uma cultura que valoriza a experimentação e criatividade estimula a inovação tecnológica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é exploratória uma vez que, conforme Gil (1999), desenvolve, esclarece, e modifica conceitos e ideias, a partir da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses, obtendo-se familiarização com o tema estudado. A proposta de pesquisa desenvolve a formulação de perspectivas para as estratégias de desenvolvimento de uma cultura organizacional determinantes para o sucesso na criação de um ambiente para a inovação tecnológica, incremental e/ou radical.

A abordagem, de pesquisa é de natureza qualitativa. Para Miguel (2007; 2010), em abordagens qualitativas, o pesquisador precisa estar consciente de diversos pontos de vistas, a fim de captar as perspectivas e as interpretações das pessoas pesquisadas. Nesse sentido, foram entrevistados cinco profissionais de funções-chave de modo a captar as diferentes percepções acerca do objeto de estudo.

Como método de procedimento de pesquisa foi utilizado o estudo de caso único. Segundo Yin (2001), o estudo de caso único se torna significativo quando se compara duas proposições concorrentes em uma teoria bem definida ou reflete alguma das principais correntes de pensamento em uma disciplina. Nessa pesquisa, a corrente a ser estudada é a relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica no contexto de uma unidade de negócio do setor de bebidas. A escolha da empresa se deu pela facilidade de acesso aos entrevistados para a coleta de dados.

Como técnicas de pesquisa serão utilizadas a entrevista semiestruturada, a análise de artefatos, a análise de documentos e observações diretas do participante. Foram

entrevistados: o Gerente de Recursos Humanos, o Coordenador de Recursos Humanos, o Gerente de Inovação, o Coordenador de Inovação e um Engenheiro de Processos. A escolha dos entrevistados está relacionada com as principais áreas de conhecimento deste estudo. O gerente e coordenador de recursos humanos responderam as questões sobre cultura organizacional. Já as perguntas sobre inovação foram respondidas pelo gerente e coordenador de inovação. As perguntas mais específicas sobre inovação de produto e processo foram respondidas pelo engenheiro de processos, pois este possui mais proximidade com o setor produtivo.

Os critérios abordados no roteiro semiestruturado em relação à cultura organizacional foram a estrutura organizacional, comunicação, poder de decisão, nível de formalização, desenvolvimento dos funcionários e reconhecimento e celebração. Já à inovação, os critérios foram o perfil inovativo da empresa, e desenvolvimento e implementação de projetos de inovação de produto e processo no setor produtivo da organização. A partir destes critérios, foi possível estabelecer a relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica de uma forma mais efetiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma multinacional de capital norte-americano e possui mais de nove mil funcionários no Brasil. Esta companhia trabalha com os segmentos de bebidas, cookies e biscoitos, snacks, e nutrição. O recorte para esta pesquisa é no segmento de bebidas. As principais bebidas que a empresa comercializa são refrigerantes de cola, cítrico e de limão, bebidas levemente gaseificadas, isotônicos, chá preto e água de coco.

A empresa estudada declara que a missão dela é ser a principal empresa de produtos de consumo do mundo na área de bebidas de conveniência e de alimentos. Em relação aos valores, a companhia destaca a sustentabilidade de competências, a fim de construir e manter um ambiente organizacional inovador, flexível, dinâmico, produtivo e saudável para que todos os funcionários possam alcançar seus objetivos profissionais e pessoais.

Esta sustentabilidade de competências também pode ser alcançada por meio de treinamentos focados em inovação e cultura organizacional, destacando-se cursos voltados à criatividade e inovação, liderança para inovações, maximização da criatividade em equipe,

implementação de inovações; Todos meios de se estabelecer condições para uma cultura de aprendizagem e de execução nos negócios e desenvolvendo uma organização de alto desempenho.

4.2. Caracterização da cultura da empresa

A empresa possui uma estrutura organizacional matricial, na qual as atividades são agrupadas de acordo com as funções dentro da companhia. Essa estrutura estimula o compartilhamento de conhecimento, permite uma maior capacidade de resposta frente a mudanças, além de ser mais inovativa. A comunicação da empresa é na maioria das vezes informal. O layout da área corporativa, por exemplo, é disposto de forma “open space”, o que facilita a comunicação e a integração entre as áreas.

Para o entrevistado 1, na organização o poder de decisão pode ser considerado mais descentralizado, pois os diretores e gerentes possuem bastante autonomia e senso de responsabilidade. Já em relação ao nível de formalização, para o entrevistado 2, pode-se considerar baixo. Na organização não há muitas normas e, quando há, estas são relacionadas principalmente com conduta e metas de orçamento. Outra característica importante, de acordo com o entrevistado 1, é que no setor corporativo da organização não há muitos processos e padronizações das atividades. Cada área organiza o melhor método para execução de suas atividades.

Além disso, outro elemento que pareceu em destaque nas entrevistas foi a frequência de feedbacks. Todo ano há períodos para revisão das metas, alinhamento de expectativas, críticas construtivas e conversas sobre carreira com o superior direto. Em relação ao desenvolvimento dos funcionários, há um programa de mentoria, o qual permite aos funcionários escolher alguém que admire para conversas mensais de maneira mais informal.

Para os entrevistados, esses encontros são benéficos tanto para o mentor quanto para o mentorado, pois o mentor pode desenvolver habilidades de coaching e os mentorados têm a possibilidade de receber dicas profissionais ou pessoais para seu desenvolvimento.

Segundo o entrevistado 2, a organização também valoriza bastante o reconhecimento e a celebração de alguma passagem marcante. Esses rituais fortificam a cultura da empresa por meio da valorização de seus funcionários. Esses reconhecimentos geralmente ocorrem na reunião de resultados, quando algum funcionário é promovido ou realizou alguma atividade

de destaque. Há também reconhecimentos corporativos como, por exemplo, algum destaque corporativo mundial ou passagem da presidência. O Quadro 1 resume os principais aspectos da cultura da empresa.

Quadro 1 - Aspectos essenciais da cultura organizacional da empresa pesquisada.

Estrutura organizacional	Matricial
Comunicação	Informal
Poder de decisão	Descentralizado
Nível de formalização	Baixo
Desenvolvimento dos funcionários	Programa de <i>mentoring</i> Treinamentos diversos
Reconhecimento e celebração	Reunião de resultados Eventos globais de destaque

Fonte: elaboração própria.

4.3. Caracterização da inovação na empresa

A organização afirma que os funcionários são encorajados a contribuir com novas ideias em seus departamentos ou até mesmo em projetos com áreas parceiras. O perfil que a organização busca em um indivíduo abrange características de criatividade, flexibilidade, autonomia e pró-atividade.

Em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos, a empresa utiliza a ferramenta *stage gate*, que auxilia na tomada de decisão e na alocação dos recursos de forma mais eficiente. Assim, os projetos são separados em etapas claramente definidas e ao final de cada estágio é necessário submeter o processo a uma etapa de decisão, evitando-se gastos desnecessários e eventuais equívocos.

Os projetos de inovação são conduzidos por equipes multifuncionais formadas pelas áreas de finanças, marketing, logística, P&D, manufatura e projetos. Assim, para um projeto ser aprovado, ele precisa passar por todas as áreas para que sua viabilidade seja comprovada.

De acordo com o entrevistado 3, a empresa dispõe de um orçamento específico para aquisição ou melhoramento de equipamentos com o objetivo de produzir novos produtos/processos ou fazer alguma mudança significativa em determinado produto/processo existente. As decisões de investimento em inovação são feitas durante o planejamento operacional anual.

Em relação à inovação de processo, o entrevistado 5 destaca a aquisição de um equipamento de um sistema térmico, o qual promove uma melhor dissolução dos ingredientes em temperaturas mais elevadas, de forma a se obter um aumento de eficiência durante o preparo da bebida. Já em relação ao aperfeiçoamento de produtos, há projetos de Engenharia de Valor, que consistem em reduções de peso de garrafa, de açúcar, ou na troca de ingredientes por itens mais saudáveis.

De acordo com o entrevistado 4 houve um evento de sucesso, no qual os funcionários foram convidados a participar de uma sessão de brainstorming com o objetivo de sugerir novas ideias para o nome de um novo produto na linha de bebidas gaseificadas. Após algumas sessões, o nome escolhido partiu da ideia de um estagiário.

Por outro lado, é importante ressaltar em termos de inovação que depende muito do nível de decisão, pois há parâmetros que já estão pré-definidos e padronizados e, conseqüentemente, mais difíceis de serem alterados. Como por exemplo, grau de brix, nível de turbidez, pH, fatores microbiológicos, padrão de selagem da embalagem, entre outros.

De acordo com o entrevistado 3, os funcionários de produção podem fornecer ideias referentes a inovação de produto ou processo, porém, a maioria deles não se envolvem diretamente nos processos de inovação.

Por exemplo: os funcionários de produção não têm autonomia para decidir qual linha vai rodar, pois isso depende da programação e controle de produção, que é definido em conjunto com operações, planejamento de demanda, marketing e vendas. Todavia, eles têm autonomia para decisões relacionadas com a execução do trabalho, como parar uma linha que está envasando um produto com problema de embalagem, formulação, contaminação ou até mesmo parar uma máquina que pode colocar em risco a vida de um trabalhador.

Em termos de escolaridade do funcionário de produção, para o entrevistado 4, exigências como nível técnico, curso profissionalizante ou experiência no ramo, contribuem positivamente para a inovação tecnológica, considerando também um programa de remuneração competitivo, nível de entrega do funcionário e motivação.

4.4. Relação entre cultura e inovação na empresa

De acordo com os entrevistados 1 e 2, por se tratar uma multinacional muitos processos e produtos são desenvolvidos a partir de uma perspectiva topdown, ou seja, eles são

determinados pela matriz localizada nos EUA e replicados às subsidiárias. A estrutura matricial, a qual é dividida por categorias e departamentos, facilita o processo de inovação de forma que os macroprocessos sejam desenvolvidos de acordo com que a matriz determina.

Porém, muitos produtos precisam ser levemente reformulados para atender a legislação e ao paladar brasileiro. Dessa forma, é possível identificar que ainda que a matriz tenha bastante influência sobre a inovação, esta não determina totalmente os processos, o que fornece certa autonomia e flexibilidade para a unidade brasileira de bebidas.

Porém, há uma série de projetos específicos que a organização encontra possibilidades de inovação e incentiva os funcionários a participarem, tais como: projeto de *Smart Spending*, o qual atua fortemente em encontrar soluções para redução de custos, e o OHS (*Occupational Health and Safety*), o qual busca soluções criativas para melhorar o ambiente corporativo.

Para o entrevistado 4, um dos valores da organização que se destaca em relação a inovação é o “ganhar com diversidade e inclusão”, pois a empresa acredita que a integração de pessoas com diversas origens, características e formas de pensar trazem novas perspectivas para o local de trabalho e, conseqüentemente, incentivam a inovação.

O Quadro 2 resume os resultados obtidos na unidade de bebidas em estudo a partir de uma relação entre a cultura organizacional e a inovação identificados no referencial teórico. A partir da análise entre o comentário do entrevistado e o comentário dos autores, pode-se reafirmar a opinião dos autores por meio de exemplos concretos na organização estudada e obter um melhor entendimento sobre estes aspectos.

Quadro 2 - Resultados coletados confrontados com a literatura de cultura organizacional e inovação.

Entrevistado	Comentário do entrevistado	Relação cultura organizacional x inovação identificada na literatura
1	As características culturais da empresa (autonomia, liberdade e informalidade) fornecem aos funcionários espaço para geração de ideias inovadoras.	A cultura organizacional e a inovação se complementam (LAFORET, 2013).
5	Há um sistema de sugestão em todas as fábricas e o funcionário, sempre que encontra uma oportunidade de melhoria pode comunicar a alta gerência. Algumas ideias que já foram implementadas: mudanças no local de armazenamento de matéria-prima e no desenho do equipamento.	Motivação e capacitação dos funcionários para geração e desenvolvimento de novas ideias ajudam a melhorar a cultura de inovação (AITHAL, 2015).

2	Há bastante abertura e flexibilidade para os funcionários, o que gera autonomia e senso de responsabilidade. Além disso, a comunicação informal, no estilo “ <i>open space</i> ”, também estimula a inovação.	Dimensões da cultura organizacional que dão suporte para inovação: flexibilidade, comunicação interna, cooperação e responsabilidade (COOTE; HOGAN, 2014).
4	Mesmo que a geração de novas ideias seja encorajada, algumas vezes estas não saem do papel por falta de orçamento ou pelo fato de que a alta gerência não considerou oportuna no momento. Portanto, é necessário encontrar a oportunidade certa para implementação de uma ideia nova.	A cultura pode influenciar na relação entre criatividade e inovação, pois as diferenças culturais afetam a geração de ideias criativas e a conversão destas em inovação (SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015).
5	Mesmo que a empresa sofra bastante influência da matriz americana, é necessário desenvolver apenas os produtos que fazem sentido para o Brasil. E, para isso, são realizadas pesquisas de mercado, pequenas reformulações para adequação ao paladar brasileiro e experimentação do produto.	Na inovação tecnológica de produto é importante que as organizações compreendam como os novos produtos serão adaptados a determinada cultura, devido as diferentes percepções, atitudes, e adoção da inovação. (TRUONG, 2013).
3	A maioria das inovações tem algum tipo de melhoramento tecnológico, o que envolve a compra de equipamentos. Para que esta compra seja realizada é necessário seguir um fluxo de compras e passar pelo comitê de aprovações.	Os líderes podem criar e gerenciar uma cultura que promova a inovação tecnológica de produto ou de processo, de forma a apoiá-la ao longo de sua implementação (WOCZYNA, 2015).

Fonte: elaboração própria.

5. CONCLUSÕES

Ainda que muitas características culturais e de inovação sejam verticalizadas a partir da matriz americana ou que muitos dos processos contenham restrições operacionais em termos de inovação, pode-se observar na presente pesquisa que a existência de autonomia para geração e implementação de novas ideias em vários setores da organização, sobretudo para adaptações à legislação e paladar brasileiro, é um fator que gera oportunidades para a inovação tecnológica.

A estrutura matricial na empresa pesquisada, a comunicação informal, a descentralização do poder de decisão e o baixo nível de formalização foram os principais fatores identificados que estimulam o compartilhamento das informações e que atuam diretamente na geração de novas ideias.

Esses fatores compostos somados ao fato de que os projetos de inovação são conduzidos por equipes multifuncionais parecem demonstrar um alinhamento para a condução da abertura da organização estudada para novas ideias, mais ao nível operacional que ao nível estratégico.

Desse modo, o estudo entende como uma das principais contribuições de pesquisa o apontamento do trade-off entre a inovação no setor corporativo e no setor produtivo a partir da cultura organizacional. Percebe-se nesta pesquisa que o setor produtivo tem um espaço muito maior para ações de inovação, especialmente a tecnológica.

O fator financeiro se mostrou como um elemento relevante na discussão. Uma vez que há um orçamento máximo para investimento em projetos de inovação, definido anualmente, percebe-se que por mais que os funcionários participem de modo engajado para fornecer novas ideias (pertinentes) para a otimização de um produto ou processo, essa inovação só será realmente realizada se a organização entender que essa é uma prioridade para aquele momento.

No entanto, há também algumas limitações de pesquisa. Por ser um estudo de caso único em uma unidade de bebidas e devido ao número de entrevistados, a pesquisa não é passível de generalização. Por outro lado, apresenta alguns apontamentos para trabalhos futuros, especialmente a partir das influências da cultura organizacional nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização e os impactos para a geração de inovações, tecnológicas e/ou não tecnológicas. Pode-se estudar também os aspectos negativos organizacionais de uma organização declaradamente aberta a novas ideias, mas que não implemente uma boa parte delas.

Referências

- ABDULLAH, N. H.; SHAMSUDDIN, A.; WAHAB, E.; HAMID, N.A. The relationship between organizational culture and product innovativeness. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 140-147, 2014.
- AITHAL, R. K. Book essay on Unrelenting Innovation: How to create a culture for market dominance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 322-325, 2015.
- ATKAS, E.; ÇIÇEK, I., KIYAK, M. The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1560-1573, 2011.
- CAMISÓN C.; LOPEZ A. V. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 01, p. 2891-2902, 2014.
- CARVALHO, L. C.; MACHADO, D.D. P.N. Ambiente de Inovação: Estudo Comparativo entre três unidades de uma organização do setor metal-mecânico. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p.47-76, 2013.
- CASTRO; DELGADO-VERDE; NAVAS-LÓPEZ; CRUZ-GONZÁLEZ, J. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 2, p. 351-363, 2013.
- CERNE, M.; JAKLIC, M.; SKERLAVAJ, M. Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism–collectivism controversy. **Journal of International Management**, v. 19, n. 2, p. 103-117, 2013.
- COOTE, L.V.; HOGAH, S. J. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, C. Managerial Innovation: Conception, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 08, n. 02, p. 423-454, 2011.
- EHTESHAM, U. M.; MUHAMMAD, T. M.; MUHAMMAD, S. A. Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. **Journal of Competitiveness**, v. 4, p. 78-86, 2011.
- FARIA M. F. B.; FONSECA M. V. A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.
- FAY, D.; SHIPTON, H.; WEST, M.; PATTERSON, M. Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 02, p. 261-277, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JANTZ, R.C. The Determinants of Organizational Innovation: An Interpretation and Implications for Research Library. **College and Research Libraries**, v. 16, p. 512-536, 2015.
- KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

- KAYLAR, M.N.; RAFI, N. 'Organizational learning culture': an ingenious device for promoting firm's innovativeness. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 12, p. 1135-1147, 2013.
- MACHADO, D.D.P.N.; CARVALHO, L.C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista Administração**, v. 47, n. 04, p. 715-729, 2012.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia da produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**. v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MIGUEL, P. A. C. (org.) Adoção do estudo de caso na engenharia da produção. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 129-144.
- NAGANO, M. S; STEFANOVITZ, J. P; VICK, T. E. Contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 03, p. 477-490, 2014.
- OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting**. 3 ed. European Communities: OECD, 2005. 47-53p.
- OLIVER, J.L.H. ORTIZ, M.P. **Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences**. 2.ed. Suíça, 2014. 68-72 p.
- PETRAKIS, P. E.; KOSTIS, P. C.; VALSAMIS, D. G. Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1436-1438, 2015.
- PORTO, G. S. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 66-68 p.
- SANTOS, G.; CAMPOS, F. Uma abordagem de inovação incremental em serviços de TI. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 5, n. 2, p. 139-161, 2010.
- SAROOGHI, H; LIBAERS, D. BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 714-731, 2015.
- SCARPIN, M. R. S; MACHADO, D.D.P.N. O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n.1, p.148-173, 2015.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2004. 48-52 p.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology**, v. 45, n.2, p 109-119, 1990.
- TRUONG, Y. A cross-country study of consumer innovativeness and technological service innovation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 1, p. 130-137, 2013.
- VALENCIA J. C. N.; JIMENEZ D. J.; VALLE R. S. Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 15, n. 02, p. 63-72, 2012.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.

VERDU, A. J.; TAMAYO, I.; MORENO, A.R. The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms. **Technovation**, v. 32, p. 579-590, 2012.

VOICA, O. M. STANCU, S. NAGHI, L. E. Stimulating the Innovative Proposals from Employees. **Ecoforum Journal**, v. 5, p.1-8, 2016.

VOLBERDA, H. W.; BOSCH, F. A. V. D.; MIHALACHE, O. R. Advancing Management Innovation: synthesizing processes, level of analysis and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 09, p. 1245-1264, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEI, L. Q.; LIU, J.; HERNDON, N.C. SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 19-33, 2011.

WOSZCZYNA, K.S. Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 396-402, 2015.