

Andrade, Luciana do Carmo Menezes

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE GRANDES EMPRESAS: ESTUDO
MULTICASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS DA
REGIÃO METROPOLITANA DE SOROCABA / Luciana do Carmo
Menezes Andrade. -- 2016.

150 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus
Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Márcia Regina Neves Guimarães

Banca examinadora: Edmundo Escrivão Filho, Andréa Regina Martins

Fontes

Bibliografia

1. Inovação Organizacional. 2. Determinantes da Inovação
Organizacional. 3. Setor Autopeças. I. Orientador. II. Universidade Federal
de São Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Programa de Geração Automática da Secretaria Geral de Informática (SIn).

DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

LUCIANA DO CARMO MENEZES DE ANDRADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão de Operações.

Sorocaba, 1 de abril de 2016.

Orientador (a):



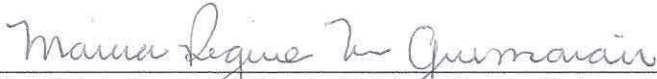
Prof. (a). Dr. (a). Márcia Regina Neves Guimarães
UFSCar/DEP-So

Examinadores (as):



Prof. (a). Dr. (a). Andréa Regina Martins Fontes
UFSCar/DEP-So

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho (USP/EESC) e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa de Dissertação de Luciana do Carmo Menezes de Andrade.



Prof. (a). Dr. (a). Márcia Regina Neves Guimarães
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar/DEP-So

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS DE SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCIANA DO CARMO MENEZES DE ANDRADE

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL NA
PERCEPÇÃO DE GESTORES DE GRANDES EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS
DO SETOR DE AUTOPEÇAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE
SOROCABA**

Sorocaba
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS DE SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCIANA DO CARMO MENEZES DE ANDRADE

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL NA
PERCEPÇÃO DE GESTORES DE GRANDES EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS
DO SETOR DE AUTOPEÇAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE
SOROCABA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Márcia Regina Neves Guimarães

Sorocaba
2016

*Este trabalho é dedicado ao meu marido
Rogério e a minha filha Ana Beatriz, por
todo apoio, compreensão, paciência e
amor.*

*“Todas as vitórias ocultam uma
abdicação”*

Simone de Beauvoir

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à minha família, pelo apoio durante este período, e em especial ao meu marido Rogério e a minha filha Ana Beatriz que sempre me apoiaram e por diversas vezes abriram mão da minha companhia.

Aos meus pais Celso e Maúna que desde cedo me mostraram a importância do conhecimento e dos estudos.

Aos meus avós maternos Wladimir e Maúna que sempre me incentivaram a buscar meus sonhos.

À minha orientadora Profa. Dra. Márcia Regina Neves Guimarães pela confiança, dedicação e apoio constante ao longo da elaboração deste trabalho.

Aos professores que integraram a banca, Profa. Dra. Andréa Regina Martins Fontes e Prof. Dr. Miguel Angel Aires Borrás, cujas recomendações e sugestões contribuíram para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos professores do PPGEPS por transmitirem seu conhecimento ao longo do curso.

À Érica Kushihara Akim por toda a ajuda, eficiência e dedicação durante esse período.

Aos participantes da pesquisa que destinaram parte de seu valioso tempo para responder esta pesquisa e sem os quais esta dissertação não se viabilizaria.

Aos colegas do mestrado pela convivência e troca de experiências, em especial Thiago Alves, Daniela Bainy e Antonio Vieira.

Aos amigos Amanda Mancuso, Francisco Strixino, Gerusa e Jonas Maia pelo incentivo e sugestões.

À CAPES pelo apoio financeiro.

RESUMO

ANDRADE, Luciana do Carmo Menezes de Andrade. Inovação Organizacional e Cultura organizacional: Estudo Multicasos em empresas de grande porte do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2016. 142 f.

Com a crise que vem passando a indústria automotiva, devido à redução de demanda no ano de 2015, torna-se necessário que as empresas do setor de autopeças passem por diversas mudanças para continuarem competitivas. Nesse contexto, a inovação organizacional, que tem a cultura organizacional como um dos seus principais determinantes, torna-se um pilar fundamental de sustentação da competitividade. Assim, esse trabalho, um estudo multicasos realizado em cinco empresas de grande porte fornecedoras de autopeças da região metropolitana de Sorocaba, teve como objetivo analisar as práticas da inovação organizacional, além de identificar os fatores relacionados à cultura organizacional dessas empresas que são determinantes à inovação organizacional. Como resultado encontrou-se que a adoção de práticas de inovação organizacional ocorre devido ao isomorfismo nas indústrias automotivas, porém a cultura organizacional voltada à inovação é imprescindível para a ocorrência de inovação organizacional, e características como recursos financeiros (sistema de recompensas, recursos financeiro), arquitetura organizacional (orientação para mercado, missão, valor e liderança), ferramentas gerenciais (suporte à inovação, trabalho em equipe, aceitação ao risco e tolerância ao erro, criatividade, comunicação e sistemas de gestão) são fundamentais. Como fatores que dificultam a inovação organizacional foram encontrados basicamente problemas relacionados aos recursos humanos como: saída de funcionários, falta de disciplina, motivação, sobrecarga, conceitos pré-concebidos, dificuldades para aceitar mudanças e insatisfação. A centralização de poder, a falta de autonomia e liderança autoritária também foram citados como inibidores a ocorrência da inovação organizacional.

Palavras-chave: Inovação, Inovação Organizacional, Determinantes da Inovação Organizacional, Cultura Organizacional, Setor de Autopeças.

ABSTRACT

With the crisis that has been going the automotive industry last year, it is necessary that companies in the auto parts sector go forward several changes to remain competitive. In this context, organizational innovation, which has the organizational culture as one of its main determinants, it is a key pillar of support competitiveness. Thus, this work is a multicases study in five large suppliers companies of auto parts of the metropolitan area of Sorocaba, aimed to analyze the practices of organizational innovation, and identify the factors related to the organizational culture of these companies are the key to the organizational innovation. As result, it was found that the adoption of organizational innovation practices is due to isomorphism in the automotive industries, but the organizational culture focused on innovation is essential for the occurrence of organizational innovation, and features such as financial (reward system, financial resources), organizational architecture (market orientation, mission, value and leadership), management tools (support innovation, teamwork, acceptance of risk and error tolerance, creativity, communication and management systems) are fundamentals. As factors that hinder organizational innovation were basically found problems related to people as: outgoing employees, lack of discipline, motivation, overwork, pre-designed concepts, difficult to accept changes and unhappiness. The centralization of power, lack of autonomy and authoritarian leadership were also mentioned as inhibitors to the occurrence of organizational innovation.

Keywords: Innovation, Organizational Innovation, Determinants of Organizational Innovation , Organizational Culture , Auto Parts industry

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da Cultura de Schein	26
Figura 2 - Tipologia da Inovação Organizacional.....	39
Figura 3 - Metodologia para condução e realização da pesquisa	62
Figura 4 - Tipologia das práticas de inovação nas empresas pesquisadas	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Facilitadores dos programas de melhorias	102
Tabela 2: Inibidores dos programas de melhorias.....	103
Tabela 3: Facilitadores a alteração na rotina de trabalho	104
Tabela 4: Inibidores da alteração de rotinas de trabalho	105
Tabela 5: Facilitadores da alteração na relação com clientes e fornecedores	106
Tabela 6: Inibidores da alteração na relação com clientes e fornecedores.....	107
Tabela 7: Facilitadores da prática de set up rápido	107
Tabela 8: Inibidores à prática de <i>set up</i> rápido.....	108
Tabela 9: Facilitadores à prática de engenharia simultânea	109
Tabela 10: Inibidores à prática de engenharia simultânea	109
Tabela 11: Facilitadores à ocorrência das reuniões diárias e de resposta rápida.....	110
Tabela 12: Facilitadores à ocorrência das reuniões diárias e de resposta rápida.....	111
Tabela 13: Facilitadores à ocorrência do <i>just in time</i>	111
Tabela 14: Inibidores à ocorrência do <i>just in time</i>	112
Tabela 15: Facilitadores à ocorrência da gestão à vista	112
Tabela 16: Inibidores à ocorrência da gestão à vista.....	112
Tabela 17: Facilitadores às alterações no sistema de qualidade corporativa.....	113
Tabela 18: Inibidores às alterações no sistema de qualidade corporativa	113
Tabela 19: Facilitadores às práticas de Inovação organizacional nas empresas pesquisadas....	114
Tabela 20: Facilitadores às práticas de Inovação organizacional nas empresas pesquisadas....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de cultura organizacional.....	22
Quadro 2 - Elementos Culturais.....	24
Quadro 3: Níveis da Cultura de Schein.....	26
Quadro 4: Dimensões da Cultura de Hofstede (1991).....	27
Quadro 5: Comparativo entre as dimensões de Hofstede.....	28
Quadro 6: Práticas associadas a nacionalidade da empresa.....	30
Quadro 7: Proposta metodológica para desvendar cultura organizacional.....	31
Quadro 8 - Definições para inovação.....	33
Quadro 9 - Tipologia de Inovação.....	35
Quadro 10: Definições de Inovação Organizacional.....	37
Quadro 11: Tipos de Inovação Organizacional.....	39
Quadro 12: Maneiras para se distinguir a inovação Organizacional.....	40
Quadro 13: Categorias de Inovação Organizacional.....	40
Quadro 14: Tipos de Inovação Organizacional propostos pelo CIS (2010).....	41
Quadro 15: Outros fatores que favorecem a ocorrência da inovação organizacional.....	48
Quadro 16: Definições para cultura de inovação.....	50
Quadro 17 - Elementos da cultura organizacional vinculados à inovação organizacional.	51
Quadro 18 - Dimensões da cultura organizacional que suportam a inovação.....	52
Quadro 19 - Aspectos ou práticas associadas à cultura de inovação.....	53
Quadro 20 - Medida de cultura organizacional que apoia criatividade e inovação.....	54
Quadro 21 - Principais aspectos vinculados à cultura de inovação.....	60
Quadro 22 - Definição das categorias da pesquisa.....	63
Quadro 23 - Operacionalização dos conceitos na pesquisa.....	66
Quadro 24 - Descrição das unidades de pesquisa.....	67
Quadro 25–Categorias de análise da prática de inovação (facilitadores).....	68
Quadro 26 – Categorias de análise da prática de inovação (inibidores).....	69
Quadro 27–Categorias de análise cultura organizacional.....	69
Quadro 28–Categorias de análise cultura organizacional.....	70
Quadro 29 - Confiabilidade e Validade.....	71
Quadro 30 - Valores citados pelos entrevistados x Valores expressos no <i>site</i>	87
Quadro 31 - Elementos e características da cultura das empresas pesquisadas.....	90
Quadro 32 - Prática de Inovação Organizacional nas Empresas Pesquisadas.....	93
Quadro 33 - Tipos de Inovação Organizacional propostos pelo CIS (2010).....	99
Quadro 34 - Verbalizações sobre a adoção de inovações organizacionais.....	100
Quadro 35–Aspectos da cultura vinculados à inovação organizacional nas empresas pesquisadas.....	117
Quadro 36 –Elementos culturais das empresas pesquisadas.....	125
Quadro 37 – Fatores de organizações inovadoras nas empresas pesquisadas.....	128

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.2 Justificativa	18
1.4 Estrutura do Trabalho.....	19
2. REVISÃO TEÓRICA	20
2.1 Cultura Organizacional	20
2.1.1 Elementos Culturais	23
2.1.2 Dimensões da Cultura Organizacional.....	25
2.1.3 Achados de Hofstede sobre a Cultura Organizacional Brasileira, Alemã e Norte Americana	28
2.1.4 Pesquisa sobre cultura organizacional.....	31
2.2 Inovação	32
2.2.2 Tipos de Inovação	34
2.2.3 Inovação Organizacional.....	36
2.2.4 Perspectivas sobre a adoção da inovação organizacional.....	41
2.2.5 Inovações na Indústria Automotiva.....	44
2.3 Relação entre cultura e inovação.....	47
2.3.1 Cultura de Inovação	49
2.3.2 Elementos da cultura vinculados à inovação.....	50
2.3.3 Aspectos da cultura que favorecem a cultura de inovação.....	52
2.3.3.1 Flexibilidade e Criatividade	53
2.3.3.2 Liderança.....	55
2.3.3.3 Comunicação.....	56
2.3.3.4 Recursos Humanos.....	56
2.3.4 Síntese da revisão teórica	58
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	62
3.1. Definir e Projetar.....	62
3.2 Preparar e Coletar.....	64
3.3 Analisar e concluir	67
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
4.1 Características culturais das empresas pesquisadas	72
4.1.1 Empresa A.....	72
4.1.2 Empresa B	76

4.1.3 Empresa C	79
4.1.4 Empresa D.....	82
4.1.5 Empresa E	84
4.1.6 Discussão sobre a cultura das empresas pesquisadas	87
4.2 Práticas de Inovação Organizacional	92
4.2.1 Tipologia das inovações organizacionais praticadas nas empresas pesquisadas.....	97
4.2.2 Adoção da Inovação Organizacional pelas empresas pesquisadas.....	99
4.3 Fatores que impulsionam ou inibem as práticas da inovação organizacional nas empresas pesquisadas.....	101
Programas de Melhoria	101
Alteração nas rotinas de trabalho	103
Alteração na Relação com Clientes e Fornecedores	106
<i>Set up</i> rápido.....	107
Engenharia Simultânea.....	108
Reuniões diárias e de resposta rápida.....	110
Just in Time	111
Gestão à vista	112
Sistema de Qualidade Corporativa	113
4.4 Fatores referentes à cultura que favorecem ou inibem as práticas de inovação organizacional	117
4.5 Aspectos da Cultura de Inovação nas Empresas Estudadas	123
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
5.1 Atingimento dos objetivos e resultados.....	130
5.2 Contribuições teóricas e práticas.....	132
5.3 Limitações e Pesquisas Futuras.....	133
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA.....	147

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica competitiva impulsionada pelo aumento da concorrência mundial, da volatilidade dos mercados e das expectativas cada vez mais altas dos clientes fazem com que as organizações estejam cada vez mais abertas à inovação (FAY et al., 2015), uma vez que esta é a força motriz para o progresso e prosperidade econômica (VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013).

A inovação é fundamental para se alcançar vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que empresas inovadoras são mais flexíveis, tem maior capacidade de adaptação e resposta às mudanças e conseguem explorar oportunidades existentes (VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Segundo Jantz (2013), há uma percepção que a inovação é resultado da criatividade pessoal, da inspiração e de uma convergência de fatores externos, todos os quais não podem ser previstos ou controlados. No entanto, uma inovação de sucesso é resultado de uma busca consciente por oportunidades de inovação e alguns aspectos da cultura organizacional promovem essa busca intencional.

De acordo com Cerne, Jaklic e Skerjalav (2013), as empresas tem uma maior capacidade de inovar quando são capazes de expandir, divulgar e explorar o conhecimento organizacional internamente, bem como compartilhar, transferir e receber conhecimento.

Nesse contexto, a inovação organizacional, que se refere “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2005, p. 61)”, pode favorecer a eficiência da organização e estimular a inovação tecnológica, além de ser fonte imediata de vantagem competitiva (CAMISÓN; LOPEZ, 2014).

Além disso, a inovação organizacional através do intercâmbio de conhecimento cria um entendimento comum do contexto organizacional e auxilia gestores a produzir novas abordagens (CERNE; JAKLIC; SKERJALAV, 2013). Impacta positivamente no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, no crescimento da produtividade e no desempenho da empresa, além de aumentar a satisfação e motivação, a rotatividade de empregados (VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2013).

Diversos fatores, tanto internos quanto externos, são sugeridos como determinantes da inovação organizacional. A cultura organizacional é vista como um

dos fatores mais importantes, pois incide no comportamento geral da empresa. Diferentes teorias (CARVALHO; HEINZMANN, 2012; DANS; RIOS; BOADOS, 2013; FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002; FREITAS, 1991; HERNÁNDEZ-MOGOLLON et al., 2010; JANTZ, 2014; LAFORET, 2013; LIN; YEH; HUNG, 2011; MACHADO; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; MAVONDO; FARREL, 2003; MOL; BIRKINSHAW, 2009; PENG et al., 2014; SHIEH; WANG, 2010; WANG, ZHAO; THORNHILL, 2015; WESTWOOD; LOW, 2003) sustentam o vínculo entre cultura e inovação, para elas uma vantagem competitiva sustentável estaria na dificuldade de imitar a inovação, e isso ocorre quando a inovação é assumida de forma que complemente e explore oportunidades distintas e competências que resultem de outros elementos configuracionais, entre eles a cultura organizacional e os valores culturais (VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Apesar da importância das inovações organizacionais em alavancar a base de conhecimento das empresas e reforçar sua competência e eficácia, a pesquisa sobre esse tipo de inovação ainda é escassa (DAMANPOUR; MAGELSEN, 2015). No Brasil, a pesquisa sobre o tema ainda é restrita como fator de estudo e divulgação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007). Dresch, Kubota e Miguel (2015), avaliaram 534 artigos brasileiros no período de 1979 a 2013, abordando o tema inovação e destes apenas 105 tratavam da inovação organizacional.

Frente à motivação e contextualização apresentadas, surge o problema de pesquisa do presente projeto: como a cultura organizacional influencia a inovação organizacional na percepção dos gestores de grandes empresas do setor de autopeças?

Como método de procedimento foi desenvolvido um estudo multicase com abordagem qualitativa em empresas de grande porte do setor de fornecedores de autopeças.

1.1 Objetivos da Pesquisa

Nesta perspectiva, o presente trabalho pretende em um primeiro momento analisar a influência da cultura organizacional na inovação organizacional na percepção dos gestores de empresas de grande porte do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba, no intuito de identificar os fatores que impulsionam e inibem esse tipo de

inovação na percepção dos entrevistados. Ademais, o trabalho visa também, alguns objetivos específicos:

- a) Identificar as características relacionadas à cultura organizacional das empresas estudadas na percepção dos entrevistados;
 - b) Identificar as práticas de inovação organizacional segundo a percepção dos entrevistados;
- Identificar como as características da cultura influenciam a inovação organizacional.

1.2 Justificativa

O presente projeto de pesquisa possui relevância na medida em que contribui para o entendimento da relação entre inovação organizacional e cultura organizacional, considerando-se ainda que os estudos que abordam a inovação organizacional são responsáveis por cerca de 20% dos estudos sobre inovação no Brasil (DRESCH; KUBOTA; MIGUEL, 2015). Este trabalho visa também contribuir com a literatura sobre a cultura organizacional em empresas fornecedoras de autopeças.

A escolha do setor se deu por sua importância econômica, bem como as mudanças pelas quais ele vem passando na segunda década do século XXI.

No que diz respeito à importância econômica, o setor de autopeças no Brasil é composto por 500 empresas, de pequeno, médio e grande porte. Este setor, em 2013, faturou R\$85,6 bilhões, sendo que 70,1% vieram de negócios com montadoras. A projeção é que este valor chegue em 2015 a R\$94,95 bilhões com a mesma participação das montadoras. Atualmente, emprega 223 mil pessoas (SINDIPEÇAS, 2015). O desempenho do setor é muito influenciado pelo desempenho da indústria automotiva que segundo dados da ANFAVEA (2014), encerrou o ano de 2013 com a produção de 3,7 milhões de veículos.

Quanto às mudanças, o setor automobilístico brasileiro vem passando nos últimos cinco anos por um período de transição, de uma situação estável, proporcionada pelo alto grau de protecionismo federal, para uma situação de crise de demanda e de uma nova dinâmica de competitividade agressiva. Diante desse cenário, a lógica da inovação técnica e organizacional é registrada como contraponto a concorrência (SENHORAS; DIAS, 2015). Por esse motivo a identificação das práticas de inovação

organizacional, consideradas fonte de vantagem competitiva, são importantes para a sobrevivência destas organizações.

Além disso, em termos de aplicação espera-se que o presente trabalho possa vir a oferecer subsídios para as organizações que queiram desenvolver uma cultura voltada para inovação organizacional.

1.4 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo do presente trabalho apresenta uma visão geral da importância da inovação organizacional e como a cultura organizacional influencia sua ocorrência. Define-se o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa para a realização do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentadas as definições de cultura organizacional, os elementos que a concretizam, as diferenças entre algumas culturas regionais e como deve ser conduzida uma pesquisa sobre cultura.

No terceiro capítulo, apresenta-se um uma visão geral do conceito inovação e seus tipos, para assim chegar ao conceito de inovação organizacional, foco deste trabalho. Neste capítulo a teoria sobre inovação organizacional é tratada de forma a conceituar o constructo, apresenta as perspectivas para adoção deste tipo de inovação, seus tipos, os fatores facilitadores e inibidores de sua ocorrência, e por fim, traz um panorama da inovação no setor de autopeças brasileiro.

A relação entre cultura organizacional e inovação é apresentada no quarto capítulo, bem como os principais aspectos vinculados a cultura de inovação.

No quinto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, o estudo multicase, buscando-se destacar as etapas da pesquisa, a caracterização e delimitação do estudo, as definições operacionais dos conceitos, os instrumentos de coleta e análise.

No sexto capítulo resultados são apresentados e comentados com base na revisão da literatura.

Por fim, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, contribuições e limitações da pesquisa.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos temas necessários para atender os objetivos do presente trabalho. A primeira seção trata dos conceitos de cultura organizacional, seus elementos, dimensões culturais, diferenças culturais entre empresas brasileiras, alemãs e norte-americanas (nacionalidade das empresas estudadas na pesquisa) e também como deve ser a pesquisa sobre cultura organizacional.

A segunda seção apresenta uma visão geral do conceito inovação e seus tipos, para assim chegar ao conceito de inovação organizacional, foco deste trabalho. Nessa seção a teoria sobre inovação organizacional é tratada de forma a conceituar o constructo, apresentar as perspectivas para adoção deste tipo de inovação, seus tipos, os fatores facilitadores e inibidores de sua ocorrência, e por fim, traz um panorama da inovação no setor de autopeças brasileiro.

A terceira seção relaciona a cultura organizacional à inovação, define o conceito cultura de inovação e trata os principais aspectos relacionados a esse tipo de cultura.

A cultura de inovação pesquisada para esta dissertação é aquela que favorece todos os tipos de inovação, por esse motivo foram pesquisados não só os trabalhos que abordavam o vínculo entre inovação organizacional e cultura, mas também os que vinculavam a cultura à inovação tecnológica.

2.1 Cultura Organizacional

Devido a sua complexidade, o estudo da cultura organizacional pode ser considerado um dos maiores desafios tanto no campo da teoria organizacional quanto no campo de comportamento organizacional (AVELLA, 2010). Segundo Avella (2010), alguns dos principais trabalhos abordando o tema surgiram nas décadas de 1980 e 1990 (AVELLA, 2010).

O estudo sobre cultura organizacional auxilia na compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões, aquisições, sucessão, entre outros, uma vez que a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo influencia em muitos aspectos (BARRETO et al., 2012).

Cultura organizacional é a forma de atuação coletiva nas organizações, (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), refere-se à forma de vida na organização (HATCH, 1997). Ela preenche as lacunas entre o que é formalmente enunciado e o que acontece na realidade (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

O ambiente interno organizacional é representado pela cultura e construído pelas assunções, crenças e interação dos indivíduos que compõem a organização (EHTESHAM; MUHHAMAD; MUHHAMAD, 2011). Há vários fatores paradigmáticos que personalizam a cultura organizacional tais como: estilo de liderança, forma de tomada de decisão, nível de formalidade, estrutura organizacional e quase todos os sistemas que agregam valor e suporte para determinado tipo de trabalho e comportamento (CIUHAN; ALEXANDRU, 2013).

Schein (1984, 1992) define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O autor argumenta que a cultura preestabelecida em um grupo pode ter suas raízes nos fundadores da empresa ou nos primeiros líderes, que trazem uma perspectiva de como as coisas são (crenças) e como deveriam ser (valores). À medida que o grupo envelhece, adquire suas próprias experiências, e os membros criam suas próprias soluções, assim os valores são gradualmente transformados em pressupostos estáveis e compartilhados, configurando-se em uma crença sobre como as coisas são, validadas pela experiência. Portanto, a cultura organizacional não é estática, ela pode passar por um processo de evolução para se adaptar a trajetória da organização (SCHEIN, 1984).

Segundo Brettel, Chomik e Flatten (2015), a cultura organizacional é um fenômeno inerentemente complexo. Alguns autores (AHAMADI et al., 2012; ATKAS; CIÇEK; KIYAK, 2011) afirmam que não há consenso na definição do constructo.

O quadro 1 descreve algumas definições encontradas na literatura.

Quadro 1 - Definições de cultura organizacional

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação.	FLEURY (1989)
É a idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo uns dos outros.	HOFSTEDE (1991)
É a maneira pela qual os grupos se organizaram ao longo do tempo para resolver os problemas e desafios.	TROMPENAARS (1993)
Pode ser entendida como um processo de construção da realidade, possibilitando aos sujeitos compreenderem determinados fatos, de forma ímpar de outros sujeitos. Esta dinâmica permite que os sujeitos criem e reformem a sociedade em que vivem, gerando todo um conjunto de atividades e comportamentos, demonstrações mais ou menos visíveis.	MORGAN (1996)
Ordena a realidade na organização, permitindo aos seus membros compreender e conviver com outras pessoas.	SILICEO et al (2000)
A cultura é gerada por experiências grupais significativas em uma organização que geram aprendizagem a seus membros, orientando comportamentos e fortalecendo as relações.	PHALEN (2000)
Cultura é definida como os motivos compartilhados, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos relevantes que resultam de experiências comuns aos membros de uma coletividade, os quais são transmitidos de geração em geração.	HOUSE; JAVIDAN (2004)
Grau de acordo e compromisso com os valores e normas, tem relação direta com o desempenho organizacional.	RICARDO (2005)
Composta por um conjunto de características: padrões de comportamentos funcionais; práticas estabelecidas a partir de histórias de sucesso da empresa; influência do fundador. A cultura personaliza a organização; perene ao tempo; guia o pensamento e o comportamento das pessoas nela inseridas e reflete as práticas e os valores da cultura regional e nacional.	HORTA; CABRAL (2007)
Padrão de valores e crenças compartilhadas que produzem normas e comportamento que são adotados para solucionar problemas. Compreende uma gama de fenômenos sociais complexos.	EHTESHAM; MUHAMMAD; MUHAMMAD (2011)
Crenças e valores que unem os membros de uma organização e a consolidada por normas e regras. Fornece significado, direção e mobilização à organização.	AHMADI et al (2012)
Bússola confiável para orientar o comportamento dos indivíduos, agindo como mecanismo de controle para criar comprometimento, integração e adaptação a mudanças.	ABDULLAH et al. (2013)
Incorpora a filosofia de negócios de uma organização, inclui valores, visões, normas, linguagem própria, sistemas, símbolos e hábitos.	LIN; HO; LU (2014)
Valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento da organização	BRETTEL; CHOMIK; FLATTEN (2015)
Conjunto de significados compartilhados que tornam possível para os membros do grupo interpretar e agir de acordo com o ambiente.	VALMOHHAMMADI; ROSHANZAMIR (2015)

Fonte: Elaboração própria

Assim, a cultura organizacional é composta por condições e valores que delineiam o padrão de atividades, opiniões e ações que permitem a adaptação interna à organização, incidindo no alcance dos objetivos propostos pela empresa (GOMES; PROWESK, 2011).

Para Guillen e Guil (2000), a cultura organizacional possui quatro funções: identificação da organização, compromisso coletivo, estabilidade do sistema social e instrumento para que tudo faça sentido. Fornece um programa cognitivo, emocional e perceptivo com o qual se resolvem os problemas internos e externos de integração, reduz as incertezas, justifica a conduta de seus membros, define o trato com clientes e coordena equipes.

Para Etkin e Schuarstein (2002), o principal propósito da cultura organizacional é a integração dos membros para que saibam como relacionar-se e adaptar a empresa às mudanças do mercado.

De acordo com Avella (2010), a cultura organizacional está associada ao desempenho financeiro, satisfação dos empregados, resultados em vendas e na qualidade dos resultados da inovação. Na opinião do autor, a administração da cultura é uma competência administrativa crítica que exige do gerente determinar qual tipo de cultura é mais efetiva a sua organização e quais mudanças na cultura poderiam melhorar sua efetividade.

A cultura organizacional é um ativo estratégico para a organização à medida que aumenta a adaptabilidade dos ajustes entre a organização e o ambiente (ATKAS, CIÇEK; KIYAK, 2011). Além de ser uma importante ferramenta de vantagem competitiva, pois delinea procedimentos organizacionais, unifica capacidades organizacionais, prove soluções para problemas e facilita o alcance de metas (EHTESHAM; MUHAMMAD; MUHAMMAD, 2011).

De acordo com a literatura (FLEURY, 1987; FREITAS, 1991; GUILLEN; GUIL, 2002; LIN; HO; LU, 2014; VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015), a cultura pode ser compreendida através dos elementos culturais, que seguem descritos a seguir.

2.1.1 Elementos Culturais

A compreensão da cultura se dá por um conjunto de pressupostos mentais compartilhados que orientam a interpretação e a ação nas organizações, através da definição de um comportamento apropriado para várias situações (LIN; HO; LU, 2014). Essas suposições são inconscientes (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015) e manifestadas na forma de elementos, que concretizam a cultura, que é intangível

(GUILLEN; GUIL, 2002), e fornecem aos membros da organização uma forma de interpretá-la, na qual as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando a naturalização do conteúdo e ao repasse natural para os demais membros (FREITAS, 1991).

Os elementos mais citados na literatura são valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991), apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Elementos Culturais

Elementos Culturais	Definição	Referência
Valores	Definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Empresas definem poucos valores que são constantemente enfatizados como: importância do consumidor; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; motivação, etc.	FREITAS (1991)
Crenças e pressupostos	O que é tido como verdade na organização, tende a tornar-se inconsciente e inquestionável.	FREITAS (1991)
Ritos, rituais e cerimônias	Atividade planejadas que tem consequência práticas e expressivas, tornando a cultura tangível e coesa. Mantém a unidade e identidade organizacional. Atividades coletivas, supérfluas para alcançar objetivos desejados, mas, socialmente essenciais.	FREITAS (1991) HOFSTEDE (1991)
Estórias	Narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização. Divulgam exemplos concretos de fatos passados, caráter persuasivo. Simbólicas e flexíveis.	FREITAS (1991)
Mitos	Estórias consistentes com os valores organizacionais, sem sustentação nos fatos. Fator relevante para a constituição de crenças, valores e identidade organizacional.	FREITAS (1991) CHANLAT (1993)
Tabus	Áreas de proibições que orientam o comportamento com ênfase no não permitido. Rituais que atrasam o desenvolvimento da organização. Algo que não se fala, mas está ali participando do cotidiano.	FREITAS (1991) HOFSTEDE (1991)
Heróis	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Pivôs de uma cultura, caráter motivador. Pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias que são modelos de comportamento.	FREITAS (1991)
Símbolos	Instrumentos de comunicação, auxiliam na construção da identidade organizacional, atribuindo significado à cultura. Veículo informativo, vocabulário da organização.	FLEURY (1987) HOFSTEDE (1991)
Normas	Regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo. Podem ser escritas ou não. Meios comuns ou difusos de agir que são encontrados em um grupo.	FREITAS (1991)
Processo de comunicação	Redes de relações e papéis informais que podem ser usadas na administração da cultura.	FREITAS (1991)

Fonte: Elaboração Própria

Os elementos culturais são importantes mecanismos para canalizar mensagens e padrões que irão diferenciar padrões admissíveis de inadmissíveis de comportamento

(ABDULLA et al., 2013). A cultura organizacional torna-se consistente através da história da organização, incluindo depoimento dos heróis, os ritos e rituais (solenidades de recompensas), mitos e dos símbolos que transmitem as mensagens, deveres e direitos dos membros (FREITAS, 1991).

Elementos como os pressupostos, os valores, os símbolos organizacionais e as crenças, identificam a forma de interação com fornecedores, consumidores, competidores e trabalhadores. São, portanto, utilizados como fonte de vantagem competitiva que transforma a cultura organizacional em valor econômico, em virtude dos atributos específicos de cada organização serem difíceis de serem imitados por concorrentes (BARNEY, 1986).

Outro importante elemento dentro das organizações é a comunicação que permite a socialização de métodos, a partir da transmissão dos elementos fundamentais da cultura organizacional e a individualização, caracterizada pela influência do pessoal na atividade da empresa (KEITH; NEWTROM, 2003). Segundo Das (2003), quando a comunicação se associa ao compartilhamento de uma cultura, os empregados tendem a ser mais unidos em suas ações, o que interfere em seu desempenho.

Schein (1984) afirma que os valores e crenças de uma organização são representados pelos elementos de cultura, expressos por normas, rituais, linguagem etc. Para o autor, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Porém, o que se observa é que grupos com ocupação semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações. Além disso, o autor ressalta a importância de analisar e distinguir a cultura organizacional em suas várias camadas devido a sua complexidade (SCHEIN, 2001).

As dimensões da cultura organizacional propostas por Schein (1984) e Hofstede (1991) são apresentadas a seguir.

2.1.2 Dimensões da Cultura Organizacional

Para Schein (1984) a cultura se manifesta em 3 níveis: Artefatos, Valores Compartilhados e Pressupostos Básicos, apresentados no quadro 3.

Quadro 3: Níveis da Cultura de Schein

Nível	Definição	Representação Gráfica
Artefatos	Questões físicas da organização que concretizam a cultura de uma organização, além de direcionar e disseminar a cultura.	Figura 1: Níveis da Cultura de Schein
Valores Compartilhados	Fundamentos para os julgamentos a respeito do que é certo e errado, código de ética do grupo. Governa o comportamento das pessoas, expresso apenas idealizações ou racionalizações.	
Pressupostos Básicos	Paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.	

Fonte: Elaboração própria a partir de Schein (1984)

A essência da cultura proposta por Schein (1984) está no núcleo de pressupostos básicos e crenças estabelecidas, que se concretizam por meio de valores e normas comportamentais reconhecidos e manifestados pelos membros da organização, ajudando-os a tomar decisões. Nesse contexto, novos valores, só serão incorporados aos pressupostos básicos depois de provar seu valor e benefício, por meio de desempenho organizacional desejado, para os membros do grupo (HATCH, 1997).

Para Hofstede e Mccrae (2004), a cultura só faz sentido no coletivo, pois ela é definida como uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou categoria de pessoas. Isso implica em atividades de negócios que envolvem diferentes culturas impactando em vantagem competitiva ou inviabilizando negócios (LACERDA, 2011).

De acordo com Hofstede (1991; 1997), não existe um modelo universal de gestão, mas sim, um modelo baseado e adaptado à cultura local. Para o autor diferentes grupos e categorias de pessoas pertencem a programações mentais que correspondem a diferentes camadas de cultura: país de origem; grupos regional, étnico ou religioso; sexo, geração e nível social, associado ao nível educacional e à profissão (HOFSTEDDE, 1997).

O autor ainda afirma que existem cinco dimensões culturais relacionadas as culturas nacionais: distância do poder; individualismo x coletivismo; masculinidade x feminilidade; aversão a incerteza e orientação a longo prazo x orientação a curto prazo, cada uma destas perspectivas seguem descritas no quadro 4 (HOFSTEDDE, 1991; 1997).

Quadro 4: Dimensões da Cultura de Hofstede (1991)

Dimensões	Definição
Distância do poder	Consequência da desigualdade entre diferentes níveis de poder, representa o nível de tolerância dos membros menos influentes de organizações.
Individualismo x Coletivismo	Grau de vínculos das pessoas, refere-se ao quanto os indivíduos estão integrados ao grupo.
Masculinidade x Feminilidade	Distribuição de papéis emocionais entre os sexos.
Aversão a incerteza	Grau em que membros da organização sentem-se desconfortáveis perante incertezas, tolerância a ambiguidade.
Orientação a longo prazo x Orientação a curto prazo	Relacionado a expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultados de uma tarefa ou ação implementada.

Fonte: Elaboração própria (HOFSTEDE, 1991; LACERDA, 2011; SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

Essas dimensões culturais procuram explicar alguns comportamentos existentes na cultura de um país ou organização, essa distinção é necessária devido ao caráter transnacional encontrado nas organizações, porque embora estejam localizadas em uma região, podem apresentar características distintas desse local (LACERDA, 2011).

Segundo Lopes e Hilal (2011), há duas diferenças cruciais nos estudos de Schein e Hofstede, a primeira está na crença da formação dos valores organizacionais, para Schein, os valores do grupo seriam os dos líderes, enquanto que para Hofstede os valores dos membros da organização formam a cultura organizacional. A segunda diferença é que para Schein a cultura organizacional está fundamentada nos valores organizacionais, enquanto para Hofstede as percepções partilhadas das práticas diárias são o centro da cultura organizacional.

O trabalho de Hofstede (1991) é considerado um marco dos estudos *crossculture*, pois o autor é o primeiro a identificar traços que permitem comparar culturas organizacionais entre diferentes países (AVELLA, 2010), servindo de base para muitos trabalhos futuros sobre cultura e investigação *crossculture* (OYSERMAN; COON; KEMMELMEIR, 2002).

A seguir seguem descritas as características da cultura organizacional brasileira, alemã e norte americana. A escolha destas nacionalidades se deu devido as empresas pesquisadas para este trabalho.

2.1.3 Achados de Hofstede sobre a Cultura Organizacional Brasileira, Alemã e Norte Americana

Hofstede (1994), realizou um estudo comparativo levantando traços culturais em empresas de diversos países, através das perspectivas culturais propostas por ele. O quadro 5 descreve os achados para o Brasil, Estados Unidos e Alemanha.

Quadro 5: Comparativo entre as dimensões de Hofstede

Perspectivas	Brasil	Estados Unidos	Alemanha
Distância do poder	Alta	Baixa	Baixa
Individualismo x Coletivismo	Coletivista	Individualista	Individualista
Masculinidade x Feminilidade	Tende ao feminino	Masculino	Masculino
Aversão a incerteza	Médio	Baixa	Baixa
Orientação a longo prazo x Orientação a curto prazo	Longo Prazo	Curto prazo	Longo Prazo

Fonte: Elaboração própria a partir de Hofstede (1994)

Em países com alto grau de distância do poder, como o Brasil, empregados demonstram medo em contrariar seus superiores, preferem chefes autocráticos e paternalistas, além disso, superiores e subordinados colocam-se em diferentes patamares e o sistema hierárquico é baseado na desigualdade (LACERDA, 2011).

Ao contrário, em países com baixo grau de distância do poder, como os Estados Unidos e a Alemanha, predomina status pela conquista, chefes consultivos, valorização do mérito, superiores e subordinados consideram-se iguais (LACERDA, 2011).

Em culturas com tendência masculina há predominância na sociedade por agressividade, ambição e desejo de poder, já nas femininas há preferência pela cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

No que diz respeito ao individualismo, nas sociedades com essa característica, as pessoas dispensam pouca atenção àqueles que não estão diretamente relacionados a seus círculos. Nas coletivistas, as pessoas estão integradas fortemente e há um forte sentimento de lealdade (LACERDA, 2011).

Já em relação à aversão a incerteza, culturas que evitam a incerteza tendem a ser mais rígidas em leis e regras a fim minimizar essa possibilidade. As que aceitam

incerteza, são mais tolerantes a opiniões diferentes, são relativistas e aceitam que ideias fluam livremente (LACERDA, 2011).

Em relação à cultura organizacional brasileira e as dimensões propostas por Hofstede (1984), Santana, Mendes e Mariano (2014), afirmam que a população é propensa a aceitar a distribuição de poder, há respeito devotado ao poder, as pessoas estão interligadas por grupos, amizades e companheirismo. Para os autores as relações de parentesco e amizade geram protecionismo no ambiente de trabalho. Além disso, há necessidade de regras e sistemas para que haja estruturação estratégica. Devido a orientação a longo prazo, as mudanças são aceitas facilmente. A sociedade brasileira é ainda competitiva e preza o bem estar (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

Outras características da cultura brasileira são citadas por Chu e Wood Jr. (2008): jeitinho (realização de objetivos próprios a despeito das regras), flexibilidade (capacidade de adaptação), plasticidade (propensão a mirar modelos e conceitos externos), personalismo (importância dada às pessoas e aos interesses pessoais) e formalismo (redução de risco, aumento da previsibilidade e controle).

Alcapadini e Crubellate (2002) levantaram alguns pontos críticos da cultura organizacional brasileira como o formalismo, lealdade às pessoas e paternalismo. Segundo os autores a essa cultura possui traços que podem dificultar mudanças e constituem entrave a competitividade e ao aprendizado, a saber: burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão a empreendedores, levar vantagem.

No que diz respeito à cultura organizacional dos Estados Unidos, os autores afirmam que é uma sociedade voltada ao curto prazo, focada nas tradições e cumprimento de obrigações, na qual os funcionários são medidos pelo desempenho no curto prazo, o que faz com que lutem por resultados. Sociedade competitiva com gestores decisivos e acessivos (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

De acordo com Barbosa e Veloso (2007), americanos possuem um alto grau de orgulho da raça, consideram seus valores os corretos, são pró-ativos, prezam a igualdade e tem aversão a hierarquia rígida. Em sua cultura há predomínio de relações impessoais, mas amigáveis, valorizam pontualidade e eficiência no cumprimento de prazos.

Sobre a cultura alemã, Nevado (2003) descreve o povo como sendo duro e afirmativo. Segundo o autor, os alemães preferem clareza, objetividade e fatos a comunicação, e avançam em discussões e conflitos se necessário. Identificam-se com o trabalho e são exigentes com a performance da empresa, são motivados pela

remuneração. O senso de hierarquia é baixo, no entanto, o respeito a regras e regulamentos é alto. São diretos, rudes e agressivos, há alta padronização de competências dentro das organizações.

Barbosa e Veloso afirmam que os alemães buscam competência e valorizam as diferenças entre as pessoas.

Outras práticas de gestão associadas à nacionalidade da empresa foram descritas por Tanure e Cançado (2005) e seguem descritas no quadro 6.

Quadro 6: Práticas associadas a nacionalidade da empresa

	Estados Unidos	Alemanha
Orientação Estratégica	Curto prazo; financeira	Longo prazo; melhoria de processo
Organização	Alto grau; delegação	Achatada, foco na posição formal, mais participação
Formalização	Alto grau, planejamento	Alto grau, processos relativamente flexíveis
Integração de subsidiárias	Alto grau, via reporte	Grau médio
Características dos cargos	Alta mobilidade	Baixa mobilidade; especialização e qualificação
Recompensa	Ligada à performance	Baseada nas habilidades
Gestão de conflitos	Aberta	Semi-aberta

Fonte: Adaptado de Tanure e Cançado (2005).

O quadro 6 mostra uma relação entre as estratégias de integração e os estilos de gestão inerentes a cada nacionalidade. No que diz respeito a empresas brasileiras, as autoras afirmam que apesar do avanço em técnicas gerenciais de padrão mundial, ainda convivem com práticas nocivas, tais como jeitinho, informalidade e personalismo para resolução de problemas. A gestão a brasileira seria contraditória, pois ao mesmo tempo em que é flexível para se adaptar à mudanças, é hierárquica. Além disso, para as autoras a absorção de técnicas modernas de gestão em empresas brasileiras mostra certa submissão a processos importados, o que vem provocando um distanciamento entre discurso (permeado pela retórica gerencialista norte americana) e prática (ambígua e peculiar característica da cultura brasileira) (TANURE; CANÇADO, 2005).

O tópico a seguir trata sobre como deve ser conduzida uma pesquisa sobre cultura organizacional.

2.1.4 Pesquisa sobre cultura organizacional

De acordo com Scarpin (2012), a cultura pode ser analisada sob as perspectivas racionalista, funcionalista e simbólica. Na perspectiva racionalista, é vista como uma ferramenta para alcançar resultados. Na perspectiva funcionalista, a cultura é vista como um padrão de valores compartilhados e pressupostos básicos. Na perspectiva simbólica, a cultura é vista como um sistema que expressa os padrões complexos da ação simbólica.

No que diz respeito à investigação dos fenômenos culturais, Fleury (1989) distingue três tipos de postura: empiricista (fotógrafo da realidade social, sem referência teórica), antropólogo (observador, quadro de referências teóricas previamente formuladas) e clínico ou terapeuta (demanda pela pesquisa parte da empresa, que pretende conseguir um diagnóstico psicológico para solucionar problemas).

Fleury (1989) apresentou uma proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização, descrita no quadro 7.

Quadro 7: Proposta metodológica para desvendar cultura organizacional

	Descrição
Histórico das organizações	Necessário recuperar o momento da criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época (compreensão da natureza da organização, metas e objetivos). Fundador tem papel fundamental na construção da identidade da organização. Necessário também investigar os incidentes críticos pelos quais passou a organização.
Processo de socialização de novos membros	Crucial para a reprodução do universo simbólico, pois é através das estratégias de integração de novos funcionários à organização que os valores vão sendo introduzidos e incorporados por eles.
Políticas de recursos humanos	Papel relevante no processo de construção da identidade da organização, mediam a relação entre indivíduo e organização, analisando as políticas implícitas de recursos humanos, suas consistências e inconsistências, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais de uma organização.
Processo de comunicação	Principal elemento no processo de criação, transmissão e cristalização do processo simbólico de uma organização. Necessário identificar tanto os meios formais escritos e orais, quanto os informais.
Organização do processo de trabalho	Possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Importante para desvendar aspectos formadores de identidade organizacional, define bases para as relações de poder.
Técnicas de investigação dos fenômenos culturais	Estudos para diagnóstico de clima e cultura organizacional são mais quantitativos. Enquanto outras linhas são mais qualitativas, utilizando dados como documentos, relatórios, manuais, organogramas, jornais, além de entrevistas, observação, dinâmicas e simulações.

Fonte: Elaboração própria a partir de Fleury (1989)

De acordo com Fleury (1989) para desvendar a cultura organizacional de uma empresa é necessário abordar os seguintes pontos: o histórico das organizações; o processo de socialização dos novos membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação.

O próximo capítulo tratará sobre o conceito de inovação e seus tipos, para assim chegar à teoria sobre inovação organizacional, foco da pesquisa.

2.2 Inovação

A inovação é, na verdade, uma invenção que deu certo, por atender a uma necessidade da sociedade na qual a organização está inserida (FARIA; FONSECA, 2014). Pode ser definida como desenvolvimento (ou adaptação) e implementação de uma ideia útil e nova para a organização no momento de sua adoção (FAY et al. 2015; WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010). É frequentemente usada para descrever algo concreto, porém pode assumir outras formas de definição, como uma nova ideia, prática ou material, e também se refere ao processo através do qual uma nova ideia, objeto ou prática são criados, desenvolvidos ou reinventados (MACHADO, 2004).

O fenômeno da inovação está presente no decorrer da história humana e impõe-se como elemento característico de sua evolução, pois sem ele, não haveria evolução nas diversas formas de organização humana (SOUZA, 2006). Nos últimos anos, o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e científicos tornou-se imperativo na busca de novas oportunidades de negócio (CARVALHO, 2009), uma vez que as transformações trazidas pela inovação se refletem em novas formas de concorrência, novos modos de produção, emprego venda e até mesmo na função da tecnologia (HAMEL; SKARZYNSKI, 2001). Empresas com estratégias orientadas à inovação são mais susceptíveis a liderar o mercado e explorar essa vantagem, pois possuem tolerância ao risco, aceitam mudanças, empoderamento e flexibilidade (SPACAPAN; BASTIC, 2007).

Schumpeter, em 1934, definiu inovação como a introdução de um bem que é novidade para os consumidores. Segundo o autor, o desenvolvimento de novos processos, bens e métodos feitos por engenheiros ou cientistas são invenções, e

enquanto não são colocados no mercado não se transformam em algo economicamente útil, sendo, portanto, economicamente irrelevantes (SCHUMPETER, 1985).

Segundo Valencia, Jimenez e Valle (2012), o elemento central que se atribui a inovação é o caráter de novidade. A inovação é essencialmente um processo de aprendizado e mudança que geralmente é destrutivo, apresenta risco e envolve custos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Outras definições para inovação encontradas na literatura estão listadas no quadro 8.

Quadro 8 - Definições para inovação

Definição	Autor
Sinônimo de produzir, assimilar e explorar com êxito uma novidade nas esferas econômica e social de forma que assegure soluções inéditas aos problemas e permita responder às necessidades das pessoas e da sociedade.	COMISSÃO EUROPÉIA (1995)
Recombinação de velhas ideias, um esquema que muda a ordem presente, uma fórmula ou uma aproximação única que é percebida como nova pelos indivíduos.	VAN DE VEN; POLLEY; VENKATAMARAN (2001)
Aperfeiçoamento ou a implementação de novos produtos, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais.	OECD (2005)
Produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas gerenciais.	CROSSAN; APAYDIN (2010)
Geração ou adoção de novas ideias, objetos ou práticas novas para a unidade adotante (time, indivíduo ou organização)	WALKER; DAMANPOUR; DEVECE (2010)
Partida significativa do passado em direção à novidade, alinhada ao ambiente competitivo.	HOLLEN; BOSCH; VOLBERDA (2013)
Força motriz do progresso e prosperidade, na qual é colocada muito esforço para desenvolvimento de novos conhecimentos, tecnologia e produtos.	VOLBERDA; BOSCH; HEIJ (2013)

Fonte: Autoria Própria

Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), afirmam que para que a inovação ocorra não bastam processos bem estruturados, pois a execução desses estará sempre a cargo de pessoas e é impossível ignorar a relevância de fatores ligados ao modo como elas interagem entre si, com os projetos e com a organização, além de como as configurações de poder permeiam a empresa e as formas como as diferentes funções interagem. Este cenário faz com que o contexto social e cultural da organização desempenhe papel fundamental no processo de inovação.

2.2.2 Tipos de Inovação

As tipologias para inovação são numerosas, porém as mais utilizadas são as que distinguem as inovações quanto a sua natureza (técnica e administrativa) e quanto ao grau de novidade (radical e incremental) (VIJANDE; GONZALEZ, 2007).

No que diz respeito à radicalidade, a inovação radical diz respeito a fazer algo de maneira diferente, considerando algo totalmente novo, com distanciamento de práticas anteriores, com saltos descontínuos na tecnologia, envolvendo decisões arriscadas, exigindo tolerância, aprendizagem rápida e mudança de crenças e valores normativos dos membros da organização. Já a inovação incremental diz respeito a fazer o que se sabe de maneira melhor, com a existência de graus de novidade, esses melhoramentos tendem a ser incorporados às práticas e procedimentos operacionais padrões da empresa, ajustando-se às normas e valores da organização (DAMANPOUR, 1991; MOREIRA; QUEIROZ, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De acordo com Ariss e Deilami (2010), a inovação radical é oposta a incremental e responsável pela maioria dos avanços em todos os campos e tem sua natureza extremamente não planejada e caótica. Além disso, segundo os autores a inovação radical é crucial para as organizações, pois dá base para uma nova geração de produtos (ARISS; DEILAMI, 2010).

Quanto à natureza da inovação, a inovação técnica está relacionada a atividades básicas de trabalho e é relativa a mudanças em produtos, serviços e processos de produção, e a inovação administrativa está relacionada diretamente à gestão, envolve mudanças na estrutura organizacional e processos administrativos (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Para a OCDE (2005), as inovações tecnológicas incluem a implantação de produtos e processos tecnologicamente novos ou que passaram por melhorias tecnológicas substanciais e as inovações não tecnológicas dizem respeito a marketing e inovação organizacional (CAMISÓN; LOPEZ, 2014). Os quatro tipos de inovação propostos pelo Manual de Oslo (2005) seguem apresentados no quadro 9.

Quadro 9 - Tipologia de Inovação

Inovação de Produto	Introdução de bem ou serviço que é novo ou foi significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos destinados.
Inovação de Processo	Implementação de um método de produção ou de entrega novo ou significativamente melhorado.
Inovação de Marketing	Implementação de um novo método de marketing que envolva alterações significativas no desenho ou embalagem do produto, posicionamento do produto, promoção do produto ou preço.
Inovação Organizacional	Implementação de um novo método nas práticas de negócio, na organização, local de trabalho ou relações externas, com intenção de aumentar o desempenho da empresa através da redução de custos.

Fonte: Elaboração própria a partir do Manual de Oslo (OCDE, 2005)

Semelhantemente, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) dividiram a inovação em quatro categorias, os 4P's da inovação: produto, processo, posição e paradigma. Sendo que os dois primeiros tipos seguem a mesma linha do Manual de Oslo (2005) (HARACEMIW; SANTOS; PESSA, 2014). Já a inovação de posição diz respeito a mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos, e a inovação de paradigma a mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As inovações tecnológicas e não tecnológicas são complementares, sendo que a inovação organizacional aumenta o efeito da inovação tecnológica, porque reforça o processo de mudança (SAPPRASERT; CLAUSEN, 2012). Segundo Evangelista e Vezzani (2010) ao introduzir inovações tecnológicas e organizacionais a empresa teria uma vantagem competitiva maior.

De acordo com Valencia, Jimenez e Valle (2012), a única maneira de sustentar a competitividade está baseada na inovação organizacional, que tem a cultura organizacional como um de seus principais determinantes. A cultura orientada à inovação é citada como a principal habilidade para o processo de inovação.

Segundo Camisón e Lopez (2014), a implantação da inovação organizacional pode favorecer o desenvolvimento da capacidade de executar uma série de funções técnicas através de práticas de trabalho não substituíveis, inimitáveis, valiosas e raras.

2.2.3 Inovação Organizacional

Nos anos 80, um estudo do MIT feito nas indústrias automobilísticas do Japão fez com que os pesquisadores dos EUA e Alemanha levassem em consideração a inovação organizacional como fator direcionador para a competitividade, eles perceberam que ferramentas como trabalho em equipe, enriquecimento do trabalho, descentralização de planejamento, operação e controle de funções, células de manufatura, JIT, kanban, etc. levaram a indústria japonesa à superioridade naquele período (ARMBRUSTER et al., 2008).

Seguindo por esse caminho, diversas abordagens, como: reengenharia, TQM, organização inteligente, formas celulares etc., ficaram conhecidas e foram introduzidas com intuito de reorganizar as companhias e aumentar significativamente seus indicadores de performance no que diz respeito à qualidade, flexibilidade e produtividade. Isso mostra que a adoção de conceitos organizacionais concretos tem um impacto fundamental na capacidade de uma empresa a melhorar seu desempenho (ARMBRUSTER et al., 2008). Acredita-se ainda que através de inovações organizacionais, as organizações podem promover um ecossistema favorável à inovação tecnológica (KHANAGHA et al, 2013).

Segundo Damanpour (2014), o conceito de inovação organizacional foi desenvolvido após a definição de Schumpeter, e é contrário a inovação tecnológica, enquanto esta diz respeito a mudanças na tecnologia física, a inovação organizacional diz respeito à mudanças sociais.

Porém, quando se trata da definição do termo inovação organizacional, Armbruster et al. (2008) afirmam que não há um consenso uma vez que a literatura sobre o tema é extensa e dispersa. Os autores entendem a inovação organizacional como uma adaptação necessária para a introdução de novas tecnologias ou como uma pré-condição para uma inovação de sucesso de produto ou processo.

Outras definições são apresentadas no quadro 10.

Quadro 10: Definições de Inovação Organizacional

Definição	Autor
Refere-se à criação ou adoção de uma ideia ou comportamento novo para a organização. Essa abordagem define como uma organização inovadora aquela que é inteligente e criadora, capaz de aprender de forma eficaz e criar novos conhecimentos. As ideias inovadoras dependem da acumulação prévia de conhecimento.	LAM (2004)
Implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos, como estabelecimento de base de dados das melhores práticas, melhorando a retenção de funcionários ou introduzindo sistemas gerenciais.	OECD (2005)
No ambiente da empresa envolve a implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades e novos conceitos de estruturação das atividades. E no ambiente externo, envolve a implementação de novas maneiras de relacionarem-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores, métodos para a integração com fornecedores ou terceirizados	CAMISÓN; LOPEZ (2010)
Geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estruturas ou técnicas que sejam novas para o estado da arte, destinados a aumentar a eficiência e eficácia de processos operacionais e administrativos internos a organização, permitindo que uma organização funcione efetivamente. Na visão dos autores, este tipo de inovação é um constructo multidimensional, pois inclui operações estruturais e processos administrativos.	WALKER; DAMANPOUR; DEVECE (2010)
Refere-se a inovações não tecnológicas associadas ao sistema social da organização e consistem na introdução de novos processos, sistemas e práticas que mudam regras ou rotinas de condução de atividades organizacionais que desenvolvem o conhecimento. Essas mudanças podem ser tanto radicais quanto incrementais.	DAMANPOUR; ARAVIND (2011)
Novas formas de estruturação e gestão da organização para promover vantagem competitiva e aumentar a eficácia da empresa através da utilização de novas estratégias, de mudanças nos procedimentos de gestão da organização e de sistemas administrativos. Incorporando a forma como o trabalho gerencial é feito e fornecendo novos conhecimentos para estruturação da organização, elaboração de estratégias e execução do trabalho gerencial.	DAMANPOUR; MAGELSEN (2015)
Depende do contexto e da flexibilidade interpretativa dos membros da organização. Ambígua e adaptada a organização adotante, além disso, seu sucesso é incerto e difícil de avaliar.	SCARBOURGH; ROBERTSON; SWAN (2015)

Fonte: Autoria própria

A inovação organizacional é de difícil compreensão e desenvolvimento, capta os principais componentes das várias conceituações (inovação gerencial, social, administrativa), uma vez que pode ser considerada como o desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realização de trabalho de gestão, novas estratégias e estruturas organizacionais, novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e sistemas administrativos (DAMANPOUR, 2014).

Representa um elemento de dinamização e competitividade para as empresas, que necessitam de fórmulas inovadoras para oferecer novos serviços ou produtos, ou ainda, melhorar organizacionalmente. Esse tipo de inovação poderia ser uma maneira das empresas superarem a crise econômica, uma vez que as iniciativas de inovação organizacional contribuem para o êxito de estratégias empresariais complexas (DANS; RÍOS; BOADOS, 2013).

De acordo com Ganter e Hecker (2014), as características específicas relacionadas a este tipo de inovação trazem vantagem competitiva para a empresa, uma vez que são difíceis de imitar, portanto sustentáveis. As inovações organizacionais refletem um alto grau de idiossincrasia e complexidade. São tipicamente específicas para o contexto organizacional e fortemente envolvidas com as estruturas e recursos da empresa. Além disso, um alto grau de tacitividade caracteriza os recursos de conhecimento e práticas organizacionais inovadoras, o que torna geralmente difícil de ser entendida e assimilada por observadores externos (LAM, 2004).

Lopes e Barbosa (2008) afirmam que o primeiro passo para compreender a inovação organizacional está relacionado à noção do trabalho do próprio gestor, que na visão dos autores refere-se ao trabalho de planejamento, organização, comando coordenação e controle do que acontece na empresa. Essa complexidade no trabalho se reflete em ações como: estabelecer e programar objetivos, motivar e alinhar esforços, coordenar e controlar atividades, desenvolver e utilizar talentos, acumular e aplicar conhecimentos, coletar e alocar recursos, construir e nutrir relacionamentos além de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* da organização (HAMEL,2007).

De acordo com Damanpour (2014), o principal desafio associado às inovações organizacionais está na adaptação bem sucedida e na assimilação, esse processo é longo e demorado, tornando o processo de adoção lento. A morosidade da adoção é devido aos atributos ou características da inovação organizacional, que são: adaptabilidade (depende do contexto), complexidade (difícil de implementar e usar), penetrabilidade (impacto em toda organização) e incerta (clareza de resultados é baixa).

O autor ainda sugere que as inovações organizacionais são percebidas como menos impactantes que as tecnológicas e seu resultado é menos claro e certo, afetando negativamente sua introdução, e fazendo com que a mediada e avaliação do seu impacto sobre o resultado seja dificultada. O resultado da inovação organizacional tem sido expresso através de diversas maneiras: rentabilidade econômica, benefício social e status da empresa. Porém muitas vezes a medida é dicotômica, adotada x não adotada (DAMANPOUR, 2014).

A inovação organizacional deve ser incorporada aos processos de trabalho de uma organização, caso contrário, ela terá pouco valor, não será usada, tampouco respeitada. Os trabalhadores devem entender os benefícios pretendidos pela inovação organizacional para aceitá-la (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

A literatura sobre inovação organizacional (ARMBRUSTER et al. 2008, CIS, 2010; DAMANPOUR, 2014; HOLLEN; BOSCH; VOLBERDA, 2013) sugerem diversas tipologias sobre a inovação organizacional.

Armbruster et al. (2008), classifica as inovações em 4 tipos: estrutural; processual; interorganizacional e intraorganizacional, descritos no quadro 11.

Quadro 11: Tipos de Inovação Organizacional

Inovação Organizacional	Descrição
Estrutural	Influencia a mudar e melhorar responsabilidades, prestações de contas, linhas de comando e fluxo de informação, número de níveis hierárquicos, estrutura de divisão de funções (pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, financiamentos etc.) ou a separação entre as funções de linha e de apoio;
Processual	Afeta a rotina de processos e operações da companhia, muda ou implementa novos processos e procedimentos através de engenharia simultânea e regras de estoque zero. Influenciam a velocidade e flexibilidade de produção ou qualidade da produção
Intraorganizacional	Ocorre na organização ou companhia.
Interorganizacional	Inclui novas estruturas ou procedimentos além das fronteiras da empresa

Fonte: Elaboração Própria a partir de Armbruster et al. (2008)

A figura 2 sintetiza as classificações referentes às práticas de inovação organizacional, segundo Armbruster et al. (2008).

Figura 2 - Tipologia da Inovação Organizacional

		Foco da Inovação Organizacional	
		INTRAORGANIZACIONAL	INTERORGANIZACIONAL
Tipo de Inovação Organizacional	Inovação Estrutural	Descentralização do planejamento, operações e funções de controle Células de manufatura Redução de níveis hierárquicos	Cooperação / redes sociais / alianças Fazer ou vender / Terceirização Realocação
	Inovação Processual	Trabalho em equipe na produção Enriquecimento no trabalho Engenharia simultânea Melhoria Contínua Círculos da qualidade Auditorias da qualidade (ISO) Princípios de estoque zero Manutenção preventiva	Just in time (para os clientes com os fornecedores) Fonte simples ou dupla Gestão da cadeia de suprimentos Auditorias de qualidade de clientes

Fonte: ARMBRUSTER et al. (2008, p. 647)

A diferenciação entre inovação organizacional estrutural e processual é bastante tênue em casos de conceitos organizacionais, na prática, muitos conceitos

organizacionais inovadores endereçam diferentes aspectos e estratégia de negócios ao mesmo tempo (ARMBRUSTER et al., 2008).

Damanpour e Aravind (2011) afirmam que existem quatro maneiras de se distinguir a inovação organizacional, quanto a: estratégia \times estrutura; forma \times processos, dimensão da tecnologia de informação \times dimensão administrativa e quanto à radicalidade da inovação, resumidas no quadro 12.

Quadro 12: Maneiras para se distinguir a inovação Organizacional

Maneira para se distinguir a inovação organizacional	Descrição
Estratégica \times Estrutural	A seleção de uma estrutura (maneira pela qual a organização divide suas atividades em parte) compatível à estratégia (escolha dos objetivos a longo prazo) faz com que a organização realize seus objetivos. Mudanças na estrutura são acompanhadas por mudanças na estratégia
Forma \times Processo	Inovações em forma dizem respeito a economia de trabalho (níveis hierárquicos) e em processos diz respeito a economia em capital (JIT, inventário, produção enxuta)
Dimensão da Tecnologia de Informação \times Dimensão Administrativa	Diz respeito ao avanço das tecnologias de informação nos processos organizacionais
Radicalidade	Relativa ao grau de novidade da inovação organizacional

Fonte: Elaboração própria (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011).

Hollen, Bosh e Volberda (2013), classificam a inovação organizacional em quatro categorias: fixar objetivos, motivar funcionários, atividades de coordenação e tomada de decisão para alocar recursos. Essas categorias são descritas no quadro 13.

Quadro 13: Categorias de Inovação Organizacional

Maneira para se distinguir a inovação organizacional	Descrição
Fixar objetivos	relativo a atividades de gestão que relacionam para a estratégia da empresa
Motivar funcionários	relativo a atividades de gestão que visam obter comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa
Atividades de coordenação	refere-se aos meios pelos quais administradores organizam e integram atividades de vários grupos
Tomada de decisão	relativo a atividades de decisão sobre alocação de recursos e a comunicação delas.

Fonte: Elaboração própria (HOLLEN; BOSCH; VOLBERDA, 2013).

O CIS (2010), Inquérito Comunitário à Inovação, instrumento da União Europeia que mede e caracteriza as atividades de inovação nas empresas com base nos princípios definidos no Manual de Oslo (2005), inseriu perguntas dicotômicas sobre as

práticas de inovação organizacional padronizadas em três grupos, descritos no quadro 14.

Quadro 14: Tipos de Inovação Organizacional propostos pelo CIS (2010)

Grupo	Exemplos
Novas práticas para procedimentos organizacionais	gestão de cadeia de suprimentos, reengenharia, gestão do conhecimento, produção enxuta, gestão da qualidade
Novos métodos de organização do trabalho, responsabilidades e tomada de decisão	novo sistema de responsabilidades, trabalho em equipe, descentralização, integração de departamentos, treinamentos
Novos métodos de organizar as relações externas	alianças, parcerias, <i>outsourcing</i> e terceirização

Fonte: Elaboração própria

Para Damanpour (2014), a falta de padronização nas tipologias e métricas para mensurar a inovação organizacional dificulta o seu desenvolvimento ao contrário do que ocorre com as inovações tecnológicas. O autor ressalta a necessidade de pesquisas não dicotômicas para medir o grau de adoção, o porquê da adoção e como a inovação organizacional é influenciada.

2.2.4 Perspectivas sobre a adoção da inovação organizacional

Várias teorias explicam a adoção da inovação organizacional: institucional; racional; forma; negócios internacionais; e cultural. As duas primeiras nesse caso, seriam as mais proeminentes (DAMANPOUR; MAGELSEN, 2015).

A teoria institucional de difusão ajuda a explicar a disseminação das inovações organizacionais considerando as maneiras pelas quais os mecanismos sociais e institucionais conduzem a difusão e adoção (SCARBOROUGH; ROBERTSON; SWAN, 2015).

Esta perspectiva sugere que a inovação seja adotada motivada pelo benefício do desempenho, ela se concentra no papel de agentes institucionais (reguladores, organizações, matriz e rede) e propõe que eles motivem a organização a inovar (DAMANPOUR; MAGELSEN, 2015; SWALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010).

Para Damanpour e Magelssen (2015), a adoção da inovação organizacional é contagiosa, pois seu resultado é incerto, uma organização pode copiar a inovação organizacional de outra, porém o sucesso dela depende da sua adaptação ao contexto

(ANSARI; FISS; ZAJAK, 2010). A propagação da adoção da inovação pelas organizações é resultado de um processo de isomorfismo devido à busca por legitimidade (SCARBOURGH; ROBERTSON; SWAN, 2015).

O isomorfismo busca entender como as organizações tornam-se similares e a perspectiva de controle busca compreender como as organizações são capazes de induzir a cooperação com objetivo de produzir e reproduzir um conjunto de regras e estabilizar as relações (SACOMANO NETO; TRUZZI; KIRSCHBAUM, 2013).

Segundo Dimaggio e Powell (2005), as organizações estão inseridas em campos formados por outras organizações similares, que ao longo do tempo, vão se tornando cada vez mais similares, isomórficas. Para os autores, o isomorfismo é dividido em coercitivo – que resulta tanto de pressões formais, quanto informais (regras, leis e sanções); normativo – que envolve entidades profissionais capazes de regulamentar, impor e negociar regras e normas de acordo com os seus próprios interesses (certificação e aceitação), e mimético – que envolve o grau de incerteza do ambiente, incentivando a imitação de práticas entre os atores (predomínio e isomorfismo).

Organizações em ambientes incertos são propensas ao isomorfismo mimético, ou seja, estão propensas a imitar as ações de organizações de sucesso, mesmo que essas ações não sejam claramente justificáveis ou capazes de gerar melhores resultados (SCARBOURGH; ROBERTSON; SWAN, 2015).

Na perspectiva institucional, a adoção da inovação ocorre para legitimar a organização, por razões sociais e não econômicas (DAMANPOUR; MAGELSEN, 2015). Agentes internos e externos aprovam as práticas de gestão por razão simbólica a procura de legitimidade em oposição a ganhos imediatos em desempenho e lucro. A adoção generalizada aumenta a legitimidade da inovação organizacional, garantindo sua aceitação e difusão (VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014). Já a perspectiva racional sugere que a adoção da inovação organizacional ocorra para resolver problemas econômicos, uma vez que a inovação é fundamental para competitividade, desempenho e sobrevivência das organizações, a intenção da sua adoção é contribuir para a eficácia organizacional (SCALBOURGH; ROBERTSON; SWAN, 2015, WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010).

Esta perspectiva concentra-se na tendência dos adotantes tomarem decisões ótimas a fim de resolver problemas de eficiência e obter ganhos econômicos (DAMANPOUR; MAGELSEN, 2015). O efeito positivo da inovação organizacional não é garantido, porém sabe-se que sua introdução contribui para a eficiência

organizacional e sustentabilidade (CAMISÓN; LOPEZ 2014; HOLLEN; BOSCH; VOLBERDA, 2013; WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010).

Segundo Volberda, Bosh e Mihalache (2014), a perspectiva racional da inovação organizacional se baseia na perspectiva eficiente em termos de escolha, centrando-se em como os indivíduos e a organização promovem melhorias organizacionais e se concentra no estágio de geração da inovação organizacional. Para os autores este tipo de inovação segue um processo racional de motivação, invenção, implementação e teorização, e as decisões que a conduzem são feitas com base em análises cuidadosas dos custos e benefícios com perspectiva de aumentar a eficiência.

A perspectiva de negócios internacionais diz respeito a como as inovações organizacionais são geradas localmente e transferidas para as subsidiárias ou disseminadas dentro de multinacionais (VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014).

A perspectiva de forma incide sobre a interação entre aqueles que fornecem ideias e os que as utilizam e a perspectiva cultural refere-se à forma como a organização reage à introdução de novas ideias e práticas de gestão (NIEVES; CIPRES, 2015).

Para Volberda, Bosch e Mihalache (2014), há três tipos de pesquisa sobre inovação organizacional as que focam a geração da inovação, as que focam a difusão da inovação e por fim, as que focam a adoção.

As pesquisas sobre a geração da inovação organizacional focam como a prática organizacional é constituída em uma organização através da perspectiva racional. As pesquisas sobre difusão focam o nível interorganizacional, a taxa de difusão na população através da perspectiva institucional. A pesquisa sobre a adoção foca a implementação de inovação organizacional, investiga os facilitadores e inibidores desse tipo de inovação, através de ambas as perspectivas (VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014).

Para os autores há ainda pesquisas quanto ao grau de novidade da inovação: novo para o mundo, novo na organização com adaptação e novo na empresa sem adaptação (VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014).

De acordo com Lin, Yeh e Hung (2012), a inovação organizacional pode ser vista a partir de três perspectivas: do ponto de vista do produto, do processo e através de múltiplos pontos de vista. O ponto de vista do produto indica que a inovação organizacional está no desenvolvimento de novos produtos que deverão ser introduzidos no mercado e trarão benefícios; do ponto de vista do processo, a inovação deve ser vista como uma série de atividades, os dois pontos de vista podem ser perigosos, pois são

limitados. O ponto de vista múltiplo enxerga que além do produto e do processo, políticas, sistemas, programas e condutas gerenciais também devem ser considerados como inovação organizacional, ou seja, qualquer mudança ou nova maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização deve ser considerada inovação organizacional.

A dificuldade em obter uma compreensão mais clara sobre a inovação organizacional estaria ligada a essa diversidade de perspectivas e tipos de pesquisa, uma vez que a diferença entre elas dificulta a integração e padronização dos dados (DAMANPOUR, 2014; VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014).

O tópico a seguir trata das inovações que ocorrem na indústria automotiva.

2.2.5 Inovações na Indústria Automotiva

A indústria de autopeças sofreu diversas mudanças com a competitividade gerada pela globalização de mercado praticada pelas empresas na década de 1990, essa fase trouxe diversas transnacionais de autopeças e montadoras novas para o país, extinguindo grande parte dos produtores nacionais através de um processo de concentração, no qual empresas debilitadas foram absorvidas por estrangeiras ou formaram *joint ventures*. O setor agora é composto basicamente por empresas de grande porte e transnacionais com capital suficiente para acompanhar o ritmo fugaz das inovações requeridas pelo mercado (SENHORAS; DIAS, 2015).

De acordo com Senhoras e Dias (2015), atualmente a competitividade das montadoras se deve a capacidade de liderar com eficiência e agilidade a rede de fornecedores, por esse motivo houve um processo de ajuste no setor de autopeças, com foco na estrutura de custos e obtenção de certificados de qualidade, utilização de tecnologia internacional e desenvolvimento de uma cadeia de subfornecedores.

Segundo Vanalle e Santos (2014), a seleção de fornecedores na cadeia de suprimentos da indústria automotiva inclui além dos critérios básicos (qualidade, preço e estrutura de custos, velocidade e confiabilidade na entrega, capacidade tecnológica e comprometimento), critério como: capacidade em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, flexibilidade de volume de produção, produtos e processos, capacidade técnica da mão de obra e estabilidade financeira. Nesse sentido, tanto a inovação técnica quanto a organizacional, são primordiais para manter as empresas fornecedoras competitivas.

Bueno e Balestrin (2012) afirmam que na indústria automotiva, a inovação ocorre motivada por fornecedores, instituições tecnológicas, consumidores e competidores. As mudanças que vem ocorrendo na indústria automotiva mundial dizem respeito não só a adoção de práticas japonesas de manufatura, mas também a três áreas: reestruturação interna da produção, através de práticas da manufatura enxuta; novas relações de fornecimento (blocos de comércio regionais e novos arranjos organizacionais); e mudanças nas atividades de projeto de produto (SALERNO; MARX; ZILBOVICIUS, 2003).

De acordo com Carvalho (2008), a inovação organizacional na indústria automotiva foi marcada pela difusão do modelo Toyota de produção. Segundo o autor a base do conhecimento da indústria automotiva combina duas características fundamentais: as capacidades inovadoras são baseadas em capacitações específicas, coletivas e tácitas de difícil codificação, desenvolvidas através de processos de aprendizados coletivos e internos, por esse motivo a gestão de RH interno parece estar na base do sucesso das concepções organizacionais e produtivas da Toyota; e a natureza sistêmica de sua complexa base de conhecimento, uma vez que o aspecto central do sistema de design nos processos de desenvolvimento de produtos confere um papel crítico às condições de acesso das montadoras as diversas fontes de conhecimento. A principal fonte de conhecimento da indústria automobilística se baseia na habilidade das próprias firmas de desenvolverem internamente capacitações organizacionais específicas (CARVALHO, 2008).

Pinto (2012) afirma que as gerências locais das transnacionais de autopeças, forçadas pelas diretorias estrangeiras, estão investindo radicalmente em sistemas de gestão flexíveis da força de trabalho, originadas no sistema Toyota de produção com adaptações locais. Segundo o autor, esse tipo de gestão aproxima as gerências e os níveis operacionais e abre um canal de extração do conhecimento tácito que os trabalhadores acumulam, mediante sugestões de melhoria que se consolidam em projetos para a empresa (PINTO, 2012).

O autor ainda afirma que a polivalência exigida aos trabalhadores do setor aglutina um grande número de tarefas em uma quantidade menor de postos de trabalho e que a escolaridade, a formação e a experiência profissional compõem os aspectos mais importantes em uma contratação. Além disso, os trabalhadores teriam uma participação mais ativa, ampliando suas ações e responsabilizando-os com relação ao desempenho,

gerando uma lealdade entre níveis operacionais, o que segundo levaria os trabalhadores a se qualificar para galgar postos cada vez mais altos (PINTO, 2012).

Outro ponto em que a introdução das práticas do Sistema Toyota de Produção auxilia às fornecedoras está na superação das dificuldades da gestão da cadeia de suprimentos através da adoção de práticas de *just in time*, integrando o fluxo de materiais e informação, impactando positivamente no resultado operacional das empresas (MESQUITA; CASTRO, 2008).

Sacomano Neto, Truzzi e Kirschbaum (2013) afirmam que a indústria automotiva possui uma estrutura de coordenação coesa e estável entre as empresas suportadas pelo isomorfismo (mimético, normativo e coercitivo) e pela capacidade de controle. Para os autores, empresas líderes de mercado forçam a ordem social do mercado e indicam como lidar com as crises, sendo assim, as organizações imersas estão sujeitas às interferências, controles e processos isomórficos de atores mais poderosos. Essas formas de imersão afetam também as relações e as estruturas de controle entre as empresas.

O controle exigido pelas montadoras a seus fornecedores levou a uma padronização, essa padronização é uma forma de controle que cria uma nova ordem institucional. A imposição da montadora por um conjunto de requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contratos para homogeneizar o comportamento de seus fornecedores pode ser classificado como isomorfismo coercitivo. O normativo ocorre com a troca e constante interação entre os profissionais de organizações e culturas distintas, treinamentos, práticas e encontros levam a imitação da estrutura, comportamento e práticas organizacionais. O isomorfismo mimético ocorre quando a montadora elege as melhores práticas que devem ser adotadas por todos fornecedores, a adoção das mesmas práticas levou a um alto nível de padronização e homogeneidade de práticas e rotinas entre fornecedores (SACOMANO NETO; TRUZZI; KIRSCHBAUM, 2013).

De acordo com Garo Jr.(2014), fornecedores sofrem grande influência por parte de seus clientes para inovação organizacional e essas inovações somente são mantidas em função da cobrança constante dos clientes por meio de auditorias.

A próxima seção trata sobre a relação entre a cultura e a inovação organizacional.

2.3 Relação entre cultura e inovação

Segundo Knox (2002), a sustentação de uma organização inovadora se dá principalmente por sua cultura, pois a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, essas habilidades e atitudes dependem de uma cultura que evoque e encoraje a participação. Para o autor, quatro aspectos sustentam uma organização inovadora: cultura e clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. A cultura organizacional estaria ligada à inovação por meio de artefatos, valores e pressupostos básicos, a partir dos quais os membros da organização teriam como certa tanto a forma de pensar, sentir e agir, quanto os aspectos relacionados a ela (DEPINÉ, 2012).

No entanto, Kaasa e Vadi (2010) afirmam que a cultura pode ainda se constituir como uma barreira à inovação, pois ela tanto pode unificar comportamentos e pessoas como também servir de barreira, segundo esses autores, a cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais, ações coletivas, entendimentos e comportamentos em termos de riscos, bem como de oportunidades. Inovações organizacionais podem alterar ou ser alteradas pela cultura organizacional, a relação entre cultura e inovação é natural como o próprio desenvolvimento da cultura, e os membros da organização devem conviver com a inovação para assimilá-la e por fim, mudar a cultura (MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2012).

A cultura organizacional pode provocar mudanças nas estruturas, estratégias, procedimentos e nas pessoas (FREITAS, 1991). Se a cultura incide no comportamento da organização espera-se que seja também um importante determinante na inovação da empresa. A principal razão para isso é que ela pode estimular uma conduta inovadora nos membros da organização, já que pode fazer com que eles entendam a inovação como um valor fundamental e por fim, se comprometam com ela. A cultura incide na criatividade e inovação através da socialização e da coordenação (VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Laforet (2013) afirma que a inovação é dirigida pela cultura da organização. Uma cultura empreendedora e liderança em recursos humanos estariam associadas a

uma inovação de sucesso. Importantes determinantes relacionados a liderança, tomada de decisão e estrutura organizacional podem afetar a inovação (JANTZ, 2014).

A literatura (DANS; RIOS; BOADOS, 2013; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; JANTZ, 2014; LAFORET, 2008, 2013; LIN, YEH; HUNG, 2011; MOL; BIRKINSHAW, 2009; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013) sugere, que além da cultura organizacional, outros fatores tanto internos (tamanho, âmbito geográfico, estratégia de negócios voltada à inovação, apoio organizacional e tolerância ao risco) quanto externos (rede de relacionamentos e influências de mercado), favorecem a ocorrência da inovação organizacional. Esses fatores serão brevemente apresentados a seguir no quadro 15.

Quadro 15: Outros fatores que favorecem a ocorrência da inovação organizacional

Fatores	Descrição	Autores
Externos	Ambiente externo age como moderador da inovação organizacional, fornecedores e clientes influenciam significativamente a probabilidade de que uma inovação seja adotada pela organização.	LIN; YEH; HUNG (2011); VOLBERDA; BOSH; HEIJ (2013)
	Ganhar conhecimentos de fontes externas e aprender com parceiros é fundamental. A inserção social, as redes e o status da organização influenciam a absorção de inovações organizacionais.	LIN; YEH; HUNG (2011); VOLBERDA; BOSH; HEIJ (2013)
	A influência ambiental, a rede externa e as pressões competitivas também influenciariam a adoção de inovações.	FRAMBACH; SCHILLEWAERT (2002)
	Empresas grandes precisam inovar para se manterem competitivas.	FRAMBACH; SCHILLEWAERT (2002)
	Cultura voltada para o interno poderia provocar na empresa uma falta de atenção às necessidades do mercado, condição necessária para a inovação. Em contrapartida, empresas orientadas ao exterior contam com uma variedade de mecanismos para obter informações do mercado, o que facilita a geração de inovação.	CANTO, 2002; CHANG; LEE, 2007; KENNY; REEDY, 2006; LAU; NGO, 2004; MARTINS;; MARTINS, 2002; OBHENDAIN; JONHSON, 2004; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VIDAL; ALCAMI, 2005
Internos	Empresas menores teriam maior flexibilidade e independência da burocracia institucional.	FRAMBACH; SCHILLEWAERT (2002)
	Empresas menores seriam mais propensas a novas tecnologias e as inovações aconteceriam de forma mais casual, resultando em inovações de curto prazo. Isso é atribuído à correlação entre tamanho da organização e outras variáveis como a estrutura, estratégia e cultura.	LAFORET (2013) FRAMBACH; SCHILLEWAERT (2002)
	Quanto mais formal e centralizada uma organização menos propensa será a adotar iniciativas de inovação, porém será melhor equipada para implementar uma inovação;	FRAMBACH; SCHILLEWAERT (2002)
	Descentralização e estrutura organizacional informal facilitam a inovação	MOL; BIRKINSHAW, (2009)
	Estrutura organizacional pode facilitar a geração de ideias e implementação bem sucedida delas. Além disso, uma estrutura ambidestra tem impacto positivo na inovação	JANTZ (2014)

	Empresas orgânicas seriam mais propensas à inovação organizacional, pois fornecem aos funcionários mais oportunidades para participar e discutir com as pessoas dentro e fora da organização.	LIN; YEH; HUNG (2011)
	Inovação organizacional seria aceita pelos empregados através da comunicação informal	LAFORET (2013)
	A inovação organizacional está relacionada ao planejamento estratégico e, a disponibilidade de recursos financeiros e recursos humanos qualificados	DANS; RIOS; BOADOS (2013)

Fonte: Elaboração própria

O sucesso da inovação, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), depende de fontes técnicas (pessoal, equipamentos, conhecimento, dinheiro etc.) e competências da organização para gerenciá-las. É necessário um contexto organizacional favorável, com pressupostos voltados para o desafio e a ação, para liberdade de debates e interação, disseminação e a celebração de histórias e mitos sobre o sucesso das inovações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

2.3.1 Cultura de Inovação

De acordo com Andrade e Guimarães (2015), o conceito de cultura de inovação surgiu a partir da pesquisa de Saxenian (1994), que afirma que as condições culturais que suportam as atividades e inovação situam-se em um contexto de interação em que há transferência de conhecimento.

Para Castro et al. (2013), a cultura de inovação refere-se ao compartilhamento por membros da organização de valores, crenças e assunções, que facilitam o processo de inovação. Segundo os autores, quando a cultura organizacional encoraja a capacidade de inovação nos empregados, a tolerância ao risco, e suporta o crescimento e desenvolvimento pessoal, a cultura organizacional deve ser chamada de cultura de inovação.

Segundo Dobni (2008), o interesse em analisar a cultura de inovação associa-se aos impactos no desempenho organizacional, já que ela é considerada elemento vital para prover vantagem competitiva.

De acordo com Jucevicius (2007), é difícil encontrar uma definição precisa do conceito cultura de inovação, uma vez que consiste em dois componentes complexos e abstratos, que são por si responsáveis por uma infinidade de interpretações. O quadro 16 apresenta algumas definições encontradas na literatura:

Quadro 16: Definições para cultura de inovação

Cultura de Inovação	Autor
Para ter uma cultura que fomente inovação os funcionários devem confiar e sentir apoio da gestão para assumir riscos; a organização deve ter um sistema de recompensa à inovação e não exercer pressão de carga de trabalho em seus funcionários.	CHANDLER et al. (2000)
Determina como a criatividade é encorajada, como se correm riscos e a extensão de conhecimento compartilhado na organização.	ISMAIL; ABDMAJID (2007)
Contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que suporta a inovação, comportamento de nível operacional necessário para influenciar o mercado e a orientação de valor, além do ambiente para implementar a inovação.	DOBNI (2008)
Conjunto de características da cultura organizacional que permite a atividade inovadora. Para os autores, a cultura de inovação relaciona-se com a gestão de conhecimento e é um determinante da inovação sustentável e para o desempenho efetivo de uma organização.	JANIUAITE; PETRAITE (2010)
Padrões culturais relacionados à prática da inovação, que a estimulem e incentivem a exploração e ainda tolerem falhas.	WANG; CHEN (2013)
Relacionada ao comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho.	JEON et al. (2013)
Ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal.	FARIA; FONSECA (2014)

Fonte: Elaboração própria

Wang e Chen (2013) afirmam que a cultura de inovação é formada por pessoas com características necessárias à inovação (valores, conhecimentos, maneira de pensar, qualidades, ética e hábitos), por atividades inovadoras (fatores culturais, cultura institucional), e por mecanismos, políticas e por um ambiente social propício.

2.3.2 Elementos da cultura vinculados à inovação

Le Bas e Lauzikas (2010) afirmam que os valores são os elementos mais típicos das organizações inovadoras, seguido por crenças e pressupostos, já os artefatos e símbolos apresentaram baixos percentuais em sua pesquisa.

No que diz respeito às organizações inovadoras, Machado e Vasconcellos (2007) associam-nas a existência de uma cultura que propicia e incentiva sua ocorrência. Os autores vincularam os elementos da cultura organizacional à inovação organizacional, caracterizando uma organização inovadora (inovações tecnológicas e não tecnológicas), conforme descrito no quadro 17.

Quadro 17 - Elementos da cultura organizacional vinculados à inovação organizacional.

Elementos da Cultura	Conceito
Valores	Sentimentos pessoais de sucesso acerca de uma inovação, importância de inovação para a organização.
Crenças e Pressupostos	Crença de ser o maior inovador do setor.
Ritos, Rituais e Cerimônias	Rituais que envolvem inovação ou processo de inovação tecnológica ou organizacional.
Histórias e Mitos	Descrições verbais sobre fatos que contribuem para a inovação.
Tabus	Proibições a fim de orientar comportamento organizacional e/ou manter a disciplina que se relacione a inovação.
Heróis	Personalidades identificadas à inovação.
Normas	Regras escritas que direcionam comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
Comunicação	Conteúdo falado que direciona o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
Artefatos e Símbolos	Qualquer objeto que sirva de veículo de um significado da inovação.

Fonte: Elaboração Própria a partir de Machado e Vasconcellos (2007).

A partir da delimitação dos elementos da cultura, Machado e Vasconcellos (2007), verificaram que os tabus, as normas, artefatos e símbolos não possuíam uma relação tão acentuada para a ocorrência da inovação. De acordo com os autores, os elementos que formam a cultura da organização e sua relação com a inovação são: valores; crenças e pressupostos; ritos e rituais e cerimônias; histórias e mitos; heróis e comunicação.

Hogan e Coote (2013), estudaram valores, normas e artefatos que sugerem motivar comportamentos inovadores e avaliaram a cultura orientada a inovação através das seguintes dimensões: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação inter-funcional, responsabilidade dos funcionários, admiração e tomada de riscos.

O quadro 18 a seguir, apresenta as dimensões da cultura organizacional que suportam a inovação de acordo com Hogan e Coote (2013).

Quadro 18 - Dimensões da cultura organizacional que suportam a inovação

Dimensão	Descrição
Sucesso	Grau em que uma organização valoriza as metas desafiadoras e encoraja os funcionários a se destacar, as razões, esta dimensão favoreceria a inovação, pois aumentaria a expectativa de desempenho dos empregados e faz com eles incorporem os objetivos da organização.
Abertura e flexibilidade	Grau em que a organização valoriza a abertura a novas ideias, facilitando assim a criatividade, o empoderamento e mudanças. Incentiva o interesse e a valorização da novidade, à tolerância à ambiguidade, características associadas à criatividade.
Comunicação Interna	Grau em que a organização valoriza a comunicação interna, facilitando fluxo de informação e permitindo acesso e disponibilidade ao conhecimento, geração de ideias e melhoria nos processos de decisão.
Competência e Profissionalismo	Grau em que uma organização valoriza o conhecimento e habilidades técnicas, que constituem matéria prima para inovação, pois leva ao aumento da análise do problema e disposição para resolvê-lo, aumentando a adoção de inovações.
Cooperação interfuncional	Grau em que uma organização valoriza a coordenação e trabalho em equipe, assim membros de diferentes áreas consideram suas tarefas dependentes do conhecimento dos outros, alcançando resultados positivos. Integração entre equipes é facilitado pela coordenação, comunicação e cooperação.
Responsabilidade	Grau em que uma organização valoriza a pró-atividade e a autonomia, que quanto maiores promovem a inovação, pois funcionários percebem que tem responsabilidade para execução dos objetivos gerais, produzindo resultados criativos.
Admiração	Grau em que uma organização valoriza recompensas e reconhece as realizações dos funcionários, isso influencia positivamente a inovação.
Tomada de risco	Grau em que uma organização valoriza experimentação com novas ideias, valorizando e incentivando a assunção de riscos, assim os funcionários sentem serem capazes de experimentar novas ideias e fazer coisas novas sem receios.

Fonte: Elaboração própria a partir de Hogan e Coote (2013)

Hogan e Coote (2013) ressaltam que as normas são comportamentos aceitáveis esperados mantidos pelos membros da organização e tem força de obrigação social e pressão, portanto, comportamentos inovadores podem resultar de normas que apoiam a troca de conhecimento na organização. Normas organizacionais derivam de valores que são manifestados em artefatos, em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e no arranjo espacial físico. Como resultado, a cultura organizacional é um meio poderoso para provocar resultados organizacionais desejados (HOGAN; COOTE, 2013).

2.3.3 Aspectos da cultura que favorecem a cultura de inovação

Alguns autores (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; FARIA; FONSECA, 2014; GODOY; PEÇANHA, 2009; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; VOLBERDA;

BOSCH; HEIJ, 2013; ZAIRI; AL-MASHARI, 2005) associaram aspectos ou práticas à cultura de inovação, conforme descrito no quadro 19.

Quadro 19 - Aspectos ou práticas associadas à cultura de inovação

Autores	Práticas ou aspectos vinculados à cultura de inovação
Bravo-Ibarra e Herrera (2009)	Liberdade de exploração de temas relacionados à competências centrais; atitude aberta para comunidade científica; predisposição à criatividade; ausência de identificação departamental; fomento do diálogo e interação; comunicação frequente, informal, direta e aberta, além de, comunidades de intercâmbio de conhecimento on-line com clientes e empregados.
Faria e Fonseca (2014)	Atuação da liderança; comunicação; compartilhamento de informações; intenção de inovar e ser bem-sucedido e estratégia de inovação. Os autores ressaltam que não basta ter a intenção de se obter uma cultura propícia à inovação, deve-se traçar um conjunto de estratégias que facilite o compartilhamento de valores e pressupostos a ela associados.
Godoy e Peçanha (2009)	Gestão estruturada dos processos de inovação, trabalho em equipe, suporte das lideranças, comunicação aberta, tolerância à ambiguidade, estímulo ao desenvolvimento de confiança, reconhecimento por todos da importância estratégica da inovação e abertura à exposição de ideias.
Volberda, Bosh e Heij (2013)	Aprendizagem, rotinas, mecanismos de alocação, sistemas, uma massa crítica de agentes de mudanças internos, uma força de trabalho educada e também incentivo.
Zairi e Al-Mashari (2005)	Educação, treinamento, rede de inovação, recompensas e reconhecimento.

Fonte: Elaboração própria

A seguir são apresentados alguns desses aspectos vinculados à cultura de inovação de acordo com a literatura.

2.3.3.1 Flexibilidade e Criatividade

Grande parte da literatura sobre cultura e inovação organizacional destaca flexibilidade como o valor que mais se associa às culturas inovadoras (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; CASTRO et al., 2013; COLBARI, 2014; HOGAN; COOTE, 2013; FAY et al., 2015; PENG et al., 2013; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; CHEN, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015) e que fatores associados à flexibilidade, como criatividade e autonomia são fundamentais para se alcançar inovação.

Uma organização inovadora e flexível torna-se modelo e impõe-se ao mercado (COLBARI, 2014). Por isso, culturas que fomentem a flexibilidade favorecerão o desenvolvimento de inovação, ao contrário de culturas que enfatizem estabilidade e controle (VALENCIA; JIMENEZ, 2012). Da mesma maneira, a concentração de poder em organizações centralizadas é considerada um dos maiores impedimentos para a adoção de qualquer tipo de inovação (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996). De

acordo com Bravo-Ibarra e Herrera (2009), uma organização com cultura inovadora daria a seus funcionários liberdade para explorar temas relacionados a competências centrais e teria predisposição à criatividade.

A criatividade, uma característica fundamental para a inovação, ocorre no contexto social, dependendo de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura, tanto normas, quanto tradições, valores, tabus, sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão (ALENCAR, 1998).

Para McLean (2005), a cultura cria parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual é inaceitável e será censurado. Em relação aos aspectos da cultura organizacional que favorecem a criatividade e inovação o autor destaca encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor, encorajamento do grupo de trabalho, liberdade, autonomia e recursos. Como fator de impedimento o autor destaca o controle.

Martins e Martins (2002) buscaram identificar, operacionalizar medir e descrever os determinantes que podem influenciar a criatividade e inovação. Os autores ressaltam que as organizações vêm tentando criar uma estrutura institucional na qual criatividade e inovação são aceitas como normas básica culturais, e que normas de comportamento e valores compartilhados influenciam a moral, o desempenho e a aplicação de criatividade e inovação sob diferentes formas.

No quadro 20 estão descritos os sete fatores que segundo os autores cobrem todas as facetas de uma organização e que poderia influenciar a criatividade na organização.

Quadro 20 - Medida de cultura organizacional que apoia criatividade e inovação

Fatores	Descrição
Estratégia	Descrita no valor e missão, foco na orientação de mercado.
Intencionalidade	Explicitada na cultura organizacional através de metas e objetivos organizacionais.
Relação de confiança	Cultura baseada na confiança, abertura e sinceridade.
Comportamento que encoraja inovação	Encorajamento de ideias, iniciativas, valoriza a assunção de riscos.
Ambiente de trabalho	Cultura com foco nos empregados e no modo de trabalho.
Orientação para o cliente	Cultura com foco nos clientes internos e externos.
Suporte da gerência	Comunicação aberta entre empregados e gerência.

Fonte: A partir de Martins e Martins (2002).

2.3.3.2 Liderança

De acordo com Lin e McDonough(2011) o líder tem papel estratégico na construção de uma cultura inovadora. A liderança é um fator importante para inovação, pois líderes e gestores tem impacto significativo sobre a cultura e capacidade de inovação da organização. Uma inovação bem sucedida requer líderes colaborativos que possam colocar em prática uma estratégia e estrutura organizacional para realização de trabalho exploratório e ao mesmo tempo apoiar o serviço atual. Além de articular a visão, missão e estratégia da organização, devem inspirar e motivar os membros da organização a dar ideias e recompensá-los pelo atingimento de objetivos associados à inovação organizacional, devem ainda fazer o papel de agentes internos de mudança, defendendo a introdução da inovação organizacional criando um ambiente propício a fim de tornar a organização mais eficaz (JANTZ, 2014; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013).

Para Valencia, Jimenez e Valle (2012), empresas com alta performance têm liderança mais forte e definida, além de uma estratégia pró-ativa que leva a uma postura organizacional flexível que promova a inovação. Portanto, uma liderança integrada pode levar ao aumento de desempenho da organização (JANTZ, 2014; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013).

Segundo Bravo-Ibarra e Herrera (2009), a liderança e suas práticas correspondentes são fundamentais à construção da capacidade de inovação organizacional, eles ainda ressaltam que os processos de conhecimento têm como suporte os seguintes recursos: capital humano, liderança, cultura organizacional e estruturas e sistemas.

Para Peng et al. (2014) o excesso de confiança de líderes e gestores é um inibidor a inovação organizacional, pois essa característica causaria uma dependência da organização aos processos de gestão tradicionais e foco na abordagem atual, dificultando a adoção de novas práticas.

2.3.3.3 Comunicação

Johannessen e Olsen (2011) citam a comunicação como um importante facilitador para a inovação, para os autores, a cultura da inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento de inovações. Segundo Jeon et al. (2013), a comunicação suporta a cultura de inovação.

Para Frambach e Schillewaert (2002) a persuasão e social e a comunicação também são sugeridos como fatores que influenciam a aceitação. O fomento ao diálogo e a interação, a comunicação frequente, informal, direta e aberta, além de comunidades de intercâmbio de conhecimentos on-line com clientes e empregados são associados por Bravo-Ibarra e Herrera (2009) à práticas inovadoras.

2.3.3.4 Recursos Humanos

Peng et al. (2013) afirmam que o ambiente de trabalho inovador deve promover a motivação organizacional. Deve ainda combinar fatores individuais como a capacidade pessoal de inovação, na qual algumas pessoas são mais propensas a aceitar a inovação que outras (FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002), essa capacidade influencia na aceitação direta e indireta da inovação, através de atitudes positivas e ideias motivando a criação de significado, conhecimento e habilidades, esse fatores levam a ações criativas (PENG et al, 2013).

Steele e Murray (2004) citam a importância das pessoas no desenvolvimento de uma cultura de inovação. A relação entre os empregados determina a cultura da empresa e impacta positivamente na inovação (PENG et al, 2013). Uma gestão orientada ao respeito pode persuadir os funcionários a darem ideias e expressarem opiniões, fomentando maior nível de capacidade inovadora (LIN; YEH; HUNG, 2011). Uma equipe integrada tem confiança para debater questões impopulares e propostas arriscadas, além de maior probabilidade de alcançar acordos e conseguir ações (JANTZ, 2014).

Para desenvolver um clima organizacional inovador, as organizações além de investir em inovação devem disponibilizar recursos como programas de incentivo e de apoio, além de habilidades gerenciais adequadas. O apoio de colegas e supervisores é

essencial durante a execução de atividades de inovação organizacional; quanto maior o apoio interno maior a motivação (LIN; YEH; HUNG, 2011).

A aceitação de uma inovação organizacional pelos indivíduos também pode ser impulsionada por normas sociais, ou seja, pelo seu uso no ambiente social, por sua influência social, a aceitação de uma inovação por pares pode ser sinal de sua importância e vantagem, motivando o indivíduo a imitá-los. Seus efeitos podem ser diretos (processo de imitação) ou indiretos (processos de internalização ou identificação) (HOGAN; COOTE, 2002)

Para Wang, Zhao e Thornhill (2015) para ser inovadora uma empresa deve encorajar todos os empregados a dar ideias de melhorias, pois o conhecimento dos empregados está intimamente ligado à sua experiência sobre o negócio da empresa. Para os autores tanto a participação individual quanto a coletiva são indispensáveis para o desenvolvimento de novidades.

Quanto mais heterogêneos e diversificados os times, mais conhecimento e habilidades nutrindo a organização de soluções e ideias inovadoras (PENG et al., 2013; WHANG; ZHAO; THORNHILL, 2015).

Bravo-Ibarra e Herrera (2009) vinculam a culturas inovadoras a ausência de identificação departamental. A diversidade dos times aumenta sua flexibilidade e adaptabilidade, além de alcançar vantagens competitivas como versatilidade de ferramentas e percepção variada, facilitando a geração de ideias e capacidade de solucionar problemas (PENG et al., 2013). Um perfil homogêneo e um alto grau de consenso cultural na organização caracterizariam a ênfase na estabilidade inibindo a inovação, de modo que uma cultura fortemente compartilhada não seja desejável para se obter inovação (JASKYTE; DRESSLER, 2005; PENG et al., 2014).

Segundo Çakar e Ertük (2010), fatores como distância do poder, evitar incertezas e coletivismo relacionam-se de maneira negativa com capacidade de inovação. Em contrapartida, foco na assertividade e individualismo se relacionam de maneira positiva.

O trabalho em equipe é outro aspecto bastante ligado à inovação, pois desenvolve confiança e respeito baseados em objetivos comuns, alavancando a inovação organizacional, uma vez que muda a atitude dos indivíduos em relação ao trabalho aumentando sua criatividade e capacidade de resolver problemas, o que leva a uma maior autonomia, no sentido em que aumenta a responsabilidade e motivação, associado à concepção e implementação de novas ideias, amplificando a criatividade e por sua vez

a inovação organizacional. Além disso, é associado a mudanças estruturais na organização, reforçando o fluxo de ideias e a troca de conhecimento, além de tornar as organizações mais flexíveis (VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; FAY et al., 2015).

Dependendo da relevância da inovação, alguns facilitadores organizacionais devem ser considerados como: treinamento e educação, suporte técnico organizacional, incentivos e estruturas de controle. Esses facilitadores afetam a consciência dos funcionários sobre o funcionamento e a aplicação das inovações, além de sua utilidade e seu ajuste ao trabalho (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

O nível educacional da força de trabalho é um atributo potencialmente importante na organização, pois é chave para os recursos de inovação. Uma maior educação seria responsável por uma maior propensão a inovar, uma vez que os funcionários estariam mais abertos a novidades, quanto maior o conhecimento e diversidade maior desempenho na inovação (JANTZ, 2014; MOL; BIRKINSHAW, 2009).

Wang, Zhao e Thornhill (2015), citam a demissão voluntária como uma barreira à inovação organizacional, uma vez que ao saírem os funcionários levam consigo conhecimentos tácitos, elemento crítico a inovação organizacional. Isso impede que a empresa desenvolva e acumule novos conhecimentos, afetando em longo prazo a inovação organizacional.

A habilidade de aprender da organização é citada por Camisón e Lopez (2014), como condutor da inovação, pois a favoreceria através de diferentes canais: em práticas de negócios, desenvolvimento e retenção de pessoas ou uso de sistemas gerenciais de qualidade; facilitaria a introdução de inovação no local de trabalho, através do empoderamento e dos grupos de trabalho, além disso, influenciaria na implementação de novos métodos organizacionais para o estabelecimento de relações com agentes externos à organização. Para Jeon et al. (2013) a cultura de inovação inspira os empregados a se comprometerem com a aprendizagem.

2.3.4 Síntese da revisão teórica

A cultura organizacional é a forma de atuação nas organizações, tem como propósito integrar os membros. É personalizada por fatores como liderança, tomada de decisão, nível de formalidade, estrutura e sistemas que agregam valor ao trabalho e ao

comportamento. É concretizada através dos elementos culturais, que orientam a interpretação e as ações na organização.

Tem suas raízes nos fundadores e só faz sentido no coletivo, não existindo um modelo universal de gestão, mas sim um modelo adaptado à cultura local.

A inovação organizacional relaciona-se com a adoção e implementação de novas práticas de gestão, processos ou estruturas, com objetivo de promover vantagem competitiva e eficácia da empresa, a partir de novos conhecimentos. Devido a seus atributos (adaptabilidade, complexidade e penetrabilidade) tem resultado incerto, pois depende do contexto e flexibilidade da organização. E ainda, promove ambiente favorável à implementação de inovações tecnológicas.

As práticas de inovação organizacional estão vinculadas a mudanças: na estrutura da organização; no fluxo de informação; na organização do trabalho; nos procedimentos de gestão da organização; no sistema administrativo; nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais, na estratégia da organização, ou ainda a novos processos ou procedimentos através da engenharia simultânea ou estoque zero; a novas maneiras de relacionar-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores; a um novo método para integração com fornecedores ou terceirizados ou a uma nova maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização. Essas práticas tem caráter de novidade, podendo ser nova para o mundo, nova na organização com adaptação ou sem adaptação.

A inovação organizacional em empresas do setor automotivo seria motivada por fatores institucionais e dizem respeito a novas práticas para procedimentos organizacionais (reestruturação interna da produção e mudanças nas atividades de projeto de produto); novos métodos de organização do trabalho (adoção de práticas japonesas de manufatura), novos métodos de organizar as relações externas (novas relações de fornecimento).

Os principais fatores facilitadores da inovação organizacional podem ser divididos em fatores externos como a influência de mercado, e em fatores internos, que dizem respeito ao contexto organizacional, à estratégia e estrutura organizacional e por fim, a cultura organizacional, que devido ao grande número de fatores relacionados pela literatura e aos atributos da inovação organizacional, pode ser considerada a categoria mais importante para este tipo de inovação (FREITAS, 1991; JANTZ, 2014; LAFORET, 2013; MACHADO, CARVALHO HEINZMAN, 2012; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012).

Uma organização inovadora é sustentada pela cultura organizacional.No entanto, a cultura dependendo dos valores que evoque pode tanto encorajar quanto inibir a inovação.

A cultura de inovação é baseada em um conjunto de características que permitem a atividade inovadora e em padrões culturais que estimulam a prática de inovação, além do compartilhamento de valores, crenças e assunções que facilitam o processo de inovação (CASTRO et al., 2013).

O quadro 21 resume os principais aspectos da cultura vinculados à inovação.

Quadro 21 - Principais aspectos vinculados à cultura de inovação

Aspecto	Característica que favorecem	Autores
Flexibilidade e Criatividade	Autonomia	ALENCAR, 1998; BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; CASTRO et al., 2013; COLBARI, 2014; HOGAN; COOTE, 2013; FAY et al., 2015; MARTINS; MARTINS, 2002; MC LEAN, 2005; PENG et al., 2013; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; CHEN, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015
	Liberdade	
	Descentralização	
	Contexto social	
	Encorajamento organizacional, do supervisor e grupo de trabalho	
	Recursos	
Liderança	Colaborativa	BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; JANTZ, 2014; LIN; MC DONOUGH, 2011; PENG et a., 2014; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013
	Agente de mudança	
	Forte e definida	
	Integrada	
Comunicação	Mecanismos de coordenação	BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; HOGAN; COOTE, 2013; FRAMBACH; SCHILLEWEART, 2002; JEON et al. 2013; JOHANSSSEN; OLSEN, 2011
	Interação	
	Troca de informação	
	Suporte à cultura	
	Fomento do diálogo	
	Frequente, aberta, direta e informal	
	Intercâmbio de conhecimento	
Recursos Humanos	Ambiente de trabalho	BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; ÇAKAR; ERTÜK, 2010; CAMISÓN; LOPEZ, 2014; FAY et al., 2015;FRAMBACH; SCHILLEWEART, 2002; HOGAN; COOTE, 2013;JANTZ, 2014; JASKYTE; DRESSLER, 2005; JEON et al. 2013; LIN; YEH; HUNG, 2011; MOL; BIRKINSHAW, 2009; PENG et a., 2014; STEELE; MURRAY, 2004; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015
	Capacidade e participação pessoal	
	Atitude positiva	
	Relação entre os empregados	
	Respeito	
	Equipe integrada e trabalho em equipe	
	Programas de incentivo	
	Habilidades gerenciais	
	Normas sociais	
	Participação coletiva	
	Times heterogêneos	
	Assertividades	
	Treinamento	
	Suporte técnico	
Estrutura e controle		
Nível educacional		

	Aprendizagem	
--	--------------	--

Fonte: Elaboração própria

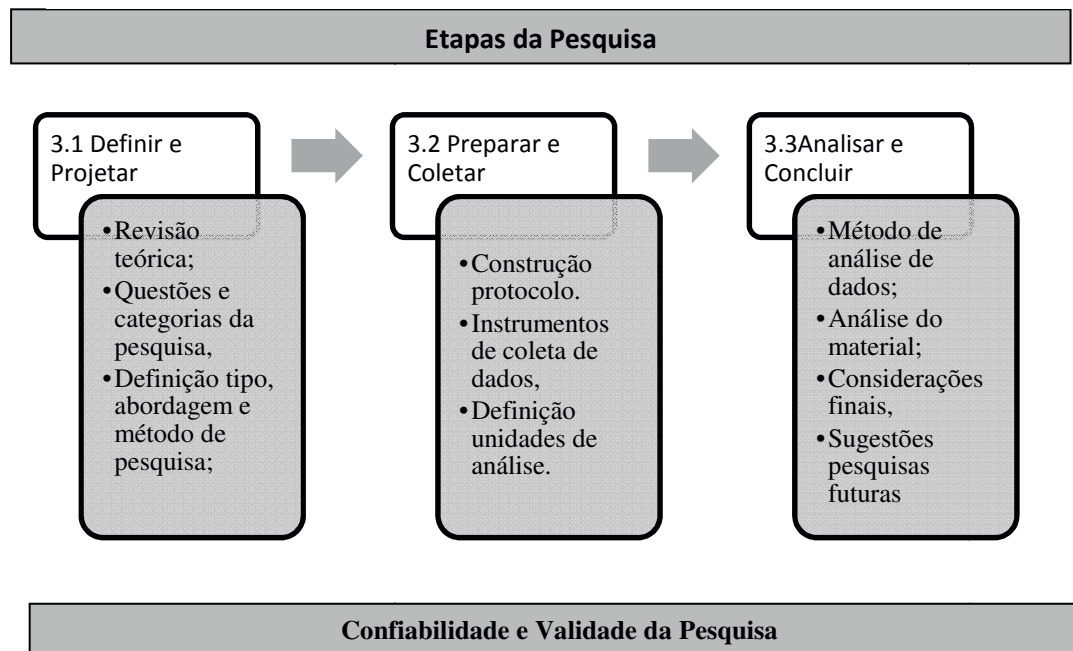
Como inibidores à cultura de inovação são citados: falta de recursos e falta de estrutura e estratégia para a inovação (política formal, falta de apoio da gerência, atitude de orientação de curto prazo, estrutura organizacional inadequada), além de características culturais como centralização, controle e estabilidade; excesso confiança dos líderes e dependência; perfil homogêneo da equipe, evitar incertezas, coletivismo e demissão voluntária.

O próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia para condução e realização da pesquisa, representada pela figura 3.

Figura 3 - Metodologia para condução e realização da pesquisa



Fonte: Gil (2002) e Yin (2015)

A partir da figura 3 pode-se observar que a pesquisa foi desenvolvida em três etapas: definir e projetar; preparar e coletar. Cada uma dessas etapas será descrita a seguir.

3.1. Definir e Projetar

Revisão Teórica

Possuindo como objetivo principal entender como a cultura organizacional influencia a prática de inovação organizacional na percepção de gestores de grandes empresas do setor de autopeças, partiu-se do pressuposto que alguns aspectos da cultura organizacional influenciam a ocorrência ou não de práticas de inovação organizacional. Para se chegar a esses aspectos foi necessário entender os conceitos: cultura organizacional, inovação organizacional e a relação entre eles.

Questão de pesquisa

Segundo Gil (2002), a regra para se formular um problema de pesquisa é que ele seja: formulado como pergunta, claro e preciso, empírico, suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável. Seguindo essas premissas, a pergunta que norteia essa pesquisa é:

“Como a cultura organizacional influencia a inovação organizacional na percepção dos gestores de grandes empresas do setor de autopeças?”

Categorias de Pesquisa

O quadro 22 apresenta a definição das categorias da pesquisa.

Quadro 22 - Definição das categorias da pesquisa

Categoria	Definição
Cultura Organizacional	Forma de atuação nas organizações, tem como propósito integrar os membros, personalizada por fatores como liderança, tomada de decisão, nível de formalidade, estrutura e sistemas que agregam valor ao trabalho e ao comportamento. Tem suas raízes nos fundadores, porém não é estática e vai se adaptando conforme o passar do tempo.
Inovação Organizacional	Relaciona-se com a adoção e implementação de novas práticas de gestão, processos ou estruturas, com objetivo de promover vantagem competitiva e eficácia da empresa, a partir de novos conhecimentos. Devido a seus atributos (adaptabilidade, complexidade e penetrabilidade) tem resultado incerto, pois depende do contexto e flexibilidade da organização. E ainda, promove ambiente favorável à implementação de inovações tecnológicas.
Prática de Inovação organizacional	Tem caráter de novidade e pode ser nova para o mundo, nova na organização com adaptação ou nova na empresa sem adaptação. Estão vinculadas a mudanças: Na estrutura da organização; No fluxo de informação; Na organização do trabalho; Nos procedimentos de gestão da organização; No sistema administrativo; Nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais; Na estratégia; Novos processos ou procedimentos através da engenharia simultânea ou estoque zero; Nova maneira de relacionar-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores; Um novo método para integração com fornecedores ou terceirizados; Nova maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização.
Relação entre cultura organizacional e Inovação	A cultura pode estimular a inovação dependendo dos valores que potencie. É baseada em um conjunto de características que permitem a atividade inovadora, em padrões culturais que estimulam a prática de inovação e no compartilhamento de valores, crenças e assunções que facilitam o processo de inovação.

Fonte: Elaboração Própria

Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa

Com base em seus objetivos gerais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população (empresas do setor automotivo) e o estabelecimento de relação entre as variáveis (inovação organizacional e cultura organizacional), incluindo-se neste conjunto as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

A pesquisa possui a abordagem qualitativa, por ser a mais adequada para o entendimento da questão a ser investigada, pois uma característica deste estilo de investigação é que os participantes do estudo observam, indagam e focalizam determinados aspectos do problema em profundidade que muitas vezes não pode ser obtida pelo método quantitativo (COHEN; MANION, 2003).

Trata-se ainda de um estudo multicasos, que segundo Yin (2015) proporciona detalhamento das informações, contribuindo para conhecimento individual e organizacional, permitindo ao investigador manter a holística e as características de eventos reais, além de uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização. Para Voss, Tsitkritis e Frohlich (2002), o estudo de caso deve ser usado quando as variáveis ainda não são conhecidas e o fenômeno não está completamente entendido.

Além disso, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional, especialmente para compreender processos de inovação e mudanças organizacionais a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo (HARTLEY, 1995).

3.2 Preparar e Coletar

Construção do Protocolo

Para a realização da pesquisa foi elaborado um protocolo de pesquisa (APÊNDICE A), usado como *check-list* para garantir a cobertura de todos os tópicos importantes para pesquisa (VOSS; TSITKRITSIS; FROLICH, 2002).

Para construção do protocolo, a questão de pesquisa, os objetivos e a revisão da literatura foram retomadas e, por fim, os métodos de análise foram delineados.

Instrumentos para Coleta de Dados

No que diz respeito à coleta de dados, Yin (2015) sugere seis fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos. Cada uma delas possui pontos fortes e fragilidades e nenhuma fonte única tem vantagem completa sobre as outras, na verdade são complementares e um bom estudo de caso se baseará em tantas fontes quantas forem possíveis (YIN, 2015).

Esta pesquisa se utilizou de múltiplas fontes de informação sendo elas: documentos, entrevistas semi-estruturadas, questionário, observações diretas e artefatos. No que diz respeito a documentos, foram analisadas folhas de processo, manuais, códigos de ética e *site* da empresa.

As questões do roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foram baseadas na literatura estudada e estão divididas em três assuntos: práticas de inovação organizacional seus facilitadores e barreiras, cultura organizacional e aspectos vinculados à cultura de inovação.

Para definir quais práticas eram realmente inovações organizacionais, foi elaborada uma métrica para diagnóstico (APÊNDICE A), abarcando todas as definições e conceitos de inovação organizacional que constam na revisão teórica.

A métrica é composta por três quadros: o primeiro diz respeito às práticas de inovação organizacional e às mudanças vinculadas, foi construído baseado na definição das práticas de inovação organizacional conforme apresentado no quadro 22. O segundo quadro refere-se aos resultados que a prática proporciona a organização e por fim, o terceiro diz respeito ao grau de novidade da prática.

Para ser considerada uma prática de inovação organizacional o item deveria possuir pelo menos uma característica de cada um dos quadros

As observações diretas foram feitas durante as visitas as organizações e os artefatos foram explicitados durante as entrevistas.

O quadro 23 apresenta como cada conceito foi operacionalizado na pesquisa.

Quadro 23 - Operacionalização dos conceitos na pesquisa

Conceito	Operacionalização
Práticas de inovação organizacional	Questionário métrica de diagnóstico
Facilitadores e inibidores da prática de inovação organizacional	Entrevista (questões de 1 a 14) Artefatos Observações
Cultura Organizacional	Entrevista (questões 15 a 23) Artefatos Observações
Cultura de Inovação	Entrevista (questões 24 a 57) Artefatos Observações

Fonte: Elaboração Própria

O uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso permite ao pesquisador abordar uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais, além disso, a maior vantagem no seu uso estaria no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, a triangulação dos resultados. Assim, qualquer achado ou conclusão será provavelmente mais convincente e acurado se baseado em fontes diferentes de informação e seguindo uma convergência semelhante (YIN, 2015).

Definição das Unidades de Análise

A seleção dos casos é um aspecto fundamental, nesta pesquisa a seleção foi feita por razões propositais, pois a lógica da amostragem proposital reside na seleção de casos nos quais se possa aprender muito sobre as questões de importância fundamental para o objetivo de pesquisa (PATTON, 1990), para isso o estudo foi realizado em cinco empresas de grande porte do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba. O número de casos se apoia na teoria de Eisenhardt (1989), que descreve o intervalo de 4 a 10 casos como suficiente para um bom estudo de casos, pois um número menor seria insuficiente para gerar uma teoria consistente e um número maior seria de difícil análise.

O quadro 24 descreve as empresas pesquisadas.

Quadro 24 - Descrição das unidades de pesquisa

	A	B	C	D	E
Porte	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Localização	Sorocaba	Sorocaba	Itapetininga	Sorocaba	Sorocaba
Produtos	Acumuladores	Rolamentos	Acumuladores	Sistema de transmissão	Caixa de Direção
Capital	Americano	Alemão	Brasileiro	Alemão	Alemão
Fontes de Informação	Análise de documentos; Entrevistas Observação direta Artefatos Métrica	Análise de documentos Entrevistas Observação direta Artefatos Métrica	Análise de documentos Entrevistas Observação direta Artefatos Métrica	Análise de documentos Entrevistas Observação direta Artefatos Métrica	Análise de documentos Entrevistas Observação direta Artefatos Métrica
Entrevistado	Diretor de Inovação Diretor de Produção	Diretor de Qualidade Chefe de Produção	Chefe de treinamento Gerente de planta	Gerente de Produção	Gerente de Produção Gerente de qualidade
Local entrevista	Sala reuniões	Sala do diretor	Sala de treinamento Sala do gerente de planta	Sala de reuniões	Sala de reuniões
Visitas	2	2	2	2	1

Fonte: Elaboração própria

3.3 Analisar e concluir

Após a seleção dos casos e aplicação dos métodos de coletas de dados é necessária à análise dos dados, que segundo a literatura (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015) é uma das fases mais difíceis do estudo de caso. O presente trabalho utilizou a técnica da análise de conteúdo para analisar os dados coletados. A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que de acordo com Bardin (1977) enriquece a tentativa exploratória, aumentando a propensão à descoberta.

A análise de conteúdo é dividida em três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 1977).

Na etapa de pré-análise devem ser sistematizadas as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico e estabelecidos os indicadores para a interpretação das informações coletadas (SILVA; FOSSÁ, 2013). Para este trabalho, durante esta etapa foi feita uma primeira leitura das entrevistas e a escolha dos documentos para análise (falas, observações e documentos).

A exploração do material consiste na construção de codificação, considerando recortes dos textos em unidades de registro (SILVA; FOSSÁ, 2013). Nesta etapa, para este trabalho foi feita a divisão do texto e a categorização para análise descrita a seguir.

Em um primeiro momento as falas dos entrevistados foram recortadas e separadas nas categorias da pesquisa definidas no quadro 22 (p. 59 deste trabalho): cultura organizacional, inovação organizacional e práticas inovação organizacional.

Em seguida, as práticas de inovação organizacional foram separadas primeiramente em facilitadores e inibidores, e em seguida cada um deles foi dividido em categorias intermediárias I, de acordo com os aspectos vinculados à cultura de inovação (quadro 21, p.56). Essas categorias, foram novamente divididas em características internas e externas à organização. Os quadros 25 e 26 apresentam as categorias finais de análise das práticas de inovação.

Quadro 25–Categorias de análise da prática de inovação (facilitadores)

Categoria Inicial	Categoria Intermediária I	Categoria Intermediária II	Categoria Final
compartilhamento informação	Facilitador Vinculado à Comunicação	Facilitadores Internos	Facilitadores das práticas de inovação organizacional
Comunicação			
Autonomia	Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade		
Estratégia			
incentivo a criatividade			
Premiação			
Procedimentos			
Processo	Facilitador Vinculado à Liderança		
Liderança			
Disciplina			
apoio corporativo	Facilitador Vinculado à Recursos Humanos		
Aprendizagem			
Escolaridade			
Treinamento			
Estrutura			
Clientes	Facilitador Vinculado à Clientes	Facilitadores Externos	
poder negociação	Facilitador Vinculado ao Setor		
Setor			

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 26 – Categorias de análise da prática de inovação (inibidores)

Categoria Inicial	Categoria Intermediária I	Categoria Intermediária II	Categoria Final
Centralização	Inibidores Vinculados à Flexibilidade/Criatividade	Inibidores Internos	Inibidores das práticas de inovação organizacional
falta de autonomia			
sobrecarga de trabalho	Inibidores Vinculados à Recursos Humanos		
diferença estrutura das unidades			
falta de incentivo a criatividade			
falta treinamento			
muitos níveis hierárquicos			
problemas técnicos			
processo produtivo			
falta de disciplina			
Personalismo			
peessoas reativas			
liderança autoritária	Inibidor vinculado à liderança		
dificuldades para compartilhar informação	Inibidores Vinculados à comunicação		
problemas de comunicação			
incertezas geradas pela inovação			
resistencia clientes e fornecedores	Inibidor Vinculado à Relação clientes	Inibidores Externos	
crise demanda	Inibidor Vinculado ao Setor		
previsão vendas			

Fonte: Elaboração Própria

As falas dos entrevistados referentes à categoria cultura organizacional foram separadas em categorias intermediárias referentes a características da organização e valores da organização apresentados no quadro 27.

Quadro 27–Categorias de análise cultura organizacional

Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final
Autonomia	Características da organização	Cultura Organizacional
Descentralização		
compartilhamento informação		
desafios bem encarados		
erros vistos como aprendizagem		
diferenças entre grupos		
o que é a organização		
Estrutura		
Formalização		

Líder	Valores da organização	
Padronização		
Pessoas		
senso de equipe		
Comunicação		
Heróis		
História		
Valores		

Fonte: Elaboração Própria

As falas dos entrevistados referentes à categoria inovação organizacional foram separadas em categorias intermediárias referentes ao apoio organizacional, estrutura da organização e importância das pessoas. Conforme apresentados no quadro 28.

Quadro 28–Categorias de análise cultura organizacional

Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final
Importância	Apoio corporativo	Inovação Organizacional
Valor		
Incentivo		
Incentivo		
Cerimônia		
Premiação		
Incentivo		
programas corporativos		
Comunicação	Estrutura Organizacional	
compartilhamento informações		
Método		
Institucionalizada		
Estrutura		
clima organizacional		
Liberdade	Importância das pessoas	
Pessoas		

Fonte: Elaboração Própria

A última etapa da análise de conteúdo compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, a análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e diferenças (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSA, 2013).

Para este trabalho a análise das práticas de inovação organizacional foi feita da seguinte maneira, em um primeiro momento foram elencadas as práticas de inovação organizacional que ocorrem nas empresas pesquisadas de acordo com os entrevistados,

isso se deu a partir da análise do questionário de diagnóstico de práticas de inovação organizacional. Depois as falas dos entrevistados foram agrupadas pelo tipo de prática de inovação organizacional e divididas em facilitadores e inibidores.

Segundo Yin (2015), no que diz respeito a estabelecer a qualidade da pesquisa qualitativa alguns critérios são tradicionalmente utilizados como a confiabilidade, a validade do constructo, a validade interna e a validade externa. O quadro 29 resume cada um dos critérios e as estratégias e procedimentos utilizados na pesquisa para alcançá-los.

Quadro 29 - Confiabilidade e Validade

Critério	Descrição	Estratégia e Procedimentos
Confiabilidade	Consistência dos resultados ao longo do tempo, independente do pesquisador e dos instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura do estudo congruente com questões de pesquisa; - Abordagem sistemática da coleta de dados (protocolo); - Gravação e anotação das entrevistas; - Evitar influência no comportamento dos entrevistados; - Múltiplas fontes de evidências, - Análise dos resultados.
Validade do Constructo	Descrever o mundo empírico de maneira correta, Medidas operacionais apropriadas para os conceitos teóricos pesquisados.	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar modelo teórico subjacente aos conceitos; - Triangulação de dados e métodos; - Encadeamento entre dados; - Manutenção de dados brutos; - Transcrição fiel dos dados - Apresentar relatório aos informantes,
Validade Interna	Estabelecimento de relações de causa e efeito.	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação de padrão e construção da explanação; - Aborda explanações rivais e modelos lógicos; - Estabelecimento do fenômeno de forma crível; - Destaque para padrões, semelhanças e diferenças entre crenças e experiências dos entrevistados; - Identificar componentes significativos para os padrões examinados e como foram produzidos, - Eliminar interpretações causais.
Validade Externa	Extrapolação dos resultados das pesquisas.	<ul style="list-style-type: none"> - Generalização analítica; - Usar lógica da replicação; - Comparar teoria aos achados empíricos, - Fornecer descrição densa e restrições.

Fonte: Elaboração própria (YIN, 2015).

O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados e a discussão.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa como descrito no capítulo anterior é entender como a cultura organizacional influencia as práticas de inovação organizacional na percepção dos gestores de empresas de grande porte do setor de autopeças, quais fatores impulsionam esse tipo de inovação e quais as características relacionadas à cultura dessas empresas são determinantes e entraves para a inovação organizacional, para alcançá-lo neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados das cinco empresas pesquisadas.

4.1 Características culturais das empresas pesquisadas

A seguir seguem descritas as cinco empresas pesquisadas quanto as suas características.

4.1.1 Empresa A

A Empresa A é uma subsidiária de uma multinacional americana que atende o segmento automotivo e predial. A unidade pesquisada está localizada na cidade de Sorocaba e fabrica baterias automotivas.

De acordo com o *site* da empresa, sua história está ligada a inovação e eficiência, a empresa A foi fundada em 1885 nos Estados Unidos da América (EUA), por um professor “apaixonado por experimentos e invenções”, entre suas invenções está o primeiro termostato elétrico para ambientes, além de diversos produtos para conforto doméstico, ao fim da sua vida contava com cinquenta patentes e era considerado um “líder inteligente, artístico e exigente”.

Durante os anos de 1901 a 1910 a empresa passou a fabricar automóveis e em 1911 adicionou o negócio de baterias automotivas ao grupo passando a ter subsidiárias fora dos EUA em 1964. No ano de 1974 mudou seu nome para o atual e em 1978, a empresa tornou-se a maior fabricante desse componente automotivo. Em 1996, a empresa A adquiriu a unidade pesquisada, que foi fundada por um italiano na cidade de São Paulo em 1931, e transferida para Sorocaba em 1977.

Atualmente, a empresa A, com sede na cidade de Milwaukee, nos EUA, conta com mais de 1300 filiais que empregam cerca de 170 mil funcionários em todo mundo, sendo destes 1300 na unidade de Sorocaba.

Tem como valores, de acordo com o site da empresa, integridade, satisfação dos clientes, envolvimento dos funcionários, inovação e sustentabilidade. Ainda de acordo com o *site* da empresa A, sua missão é: “Um mundo mais confortável, seguro e sustentável”.

O processo de fabricação de baterias na unidade consiste na transformação do chumbo puro em partículas de oxido de chumbo a partir de um processo de moagem, essas partículas na sequencia são misturadas a outros componentes gerando uma pasta que é prensada contra as grades positivas e negativas, formando as placas que posteriormente serão montadas aos componentes plásticos (caixa e tampa) que recebem o eletrólito (ácido sulfúrico), a partir daí as baterias são carregadas, acabadas, e recebem os testes finais para disponibilização.

Para esse trabalho foram entrevistados o diretor de novos negócios e melhoria contínua, que trabalha na empresa há 17 anos, e o diretor de produção que trabalha na empresa há 23 anos, a partir de agora denominados entrevistados A1 e A2 respectivamente.

Quando questionados sobre como veem a empresa, sobre o que a organização significa para eles, o entrevistado A1 respondeu que a empresa é um lugar de convivência para dar resultados, já o entrevistado A2 acredita que a empresa é um local para compartilhar experiências e buscar conhecimento, e é sustentada por valores que propiciam o uma base sólida para alavancar o desenvolvimento. A seguir os comentários dos entrevistados destacando essas informações.

Primeiro, para mim empresa é um ente que tem vida própria. Tem sua própria cultura, tem sua própria maneira de viver. Falando como empresa, para mim é um ambiente de convivência com compromisso de ter resultados. Aqui é muito voltado para o relacionamento, mas nós trabalhamos em uma empresa que é muito voltada para a tarefa, que valoriza a tarefa. Para mim a empresa é um ambiente de convivência porque eu passo mais de 10 horas aqui dentro, um ambiente de prazer, por atingir os resultados. Sou muito focado em resultados (A1).

Existe na organização ao mesmo tempo a liberdade de você compartilhar experiências, buscar conhecimento, então eu acho que eu vejo a organização sustentada por valores que são importantes e que também por seu turno propiciam uma base sólida para alavancar o seu futuro (A2).

No que diz respeito aos valores da organização, A1 acredita que sejam ética, integridade e inovação, sendo esta última, na sua visão, importantíssima para sobrevivência da empresa e ainda de acordo com o entrevistado, a inovação faz parte do cotidiano da empresa. O entrevistado A2 citou além de integridade e inovação, valores como satisfação do cliente e incentivo à melhoria contínua, a seu ver, são valores sólidos e estão presentes há muito tempo, conforme a descrição da sua fala a seguir.

Então, a empresa como ela está radicada no mercado há bastante tempo, com valores extremamente sólidos, voltados, por exemplo, para integridade, inovação como a gente vem falando bastante até aqui, satisfação do cliente, incentivo à melhoria contínua, então são valores eu acho importantes e que não são de agora, eles estão presentes há muitos anos, praticamente desde que o fundador iniciou a empresa muitos anos atrás (A2).

Quando questionados sobre a história da empresa, os dois entrevistados relataram como a empresa foi fundada, no entanto, quando questionados sobre sua importância nos dias atuais definiram-na como pouco importante, uma vez que a empresa já pertenceu a outros grupos. Mesmo assim, a história ainda é passada na integração para os novos funcionários.

Segundo o entrevistado A1, por já ter pertencido a vários grupos, não há figuras míticas ou heróis a serem lembrados. De acordo com A2, existe um reconhecimento do valor dos grandes líderes que fizeram diferença, nas suas palavras “não há uma mitificação, não existem heróis”.

No que diz respeito às cerimônias, ritos e rituais, a empresa possui cerimônias semestrais para entrega da premiação do programa de melhorias, nessa cerimônia é chamada a família dos ganhadores para prestigiá-los. Quanto à premiação, atualmente, o primeiro colocado recebe videogame de alta geração, o segundo colocado recebe um *tablet* e o terceiro recebe uma câmera fotográfica, na opinião do respondente a entrega de um prêmio físico é mais valorizada para as pessoas do que um montante financeiro, uma vez que a família do premiado usa o prêmio e pode cobrá-lo para dar mais ideias.

Sobre a comunicação, ambos entrevistados percebem que ela ocorre de maneira formal através de reuniões, jornal interno, gestão à vista e e-mail. Segundo o entrevistado A2, o intercâmbio de profissionais facilita a comunicação entre as várias unidades, para ele, a comunicação é “bem estabelecida”.

A empresa possui poucos níveis hierárquicos: presidente mundial, seguido pelos presidentes das três divisões, depois o responsável por cada unidade, abaixo os

responsáveis pelos setores. Segundo A1, todos os níveis hierárquicos se comunicam muito bem. De acordo com A2, o responsável por cada área, além de responder para um superior na unidade, responde para um superior na matriz.

Segundo os entrevistados, a organização possui um alto grau de formalização, com normas de ética, segurança e normas operacionais, porém na visão do entrevistado A2 há também informalidade quando caracterizada segundo ele, pela facilidade de acesso as pessoas.

No que diz respeito ao poder de decisão, os entrevistados acreditam que seja descentralizado, para A1, isso pode ser percebido pela troca de informação, flexibilidade e ganho de experiência. A2 ressalta que mesmo descentralizado, existem rotinas para manter regras. Além disso, de acordo com os entrevistados, os gerentes tem autonomia para tomada de decisão em sua área até um limite financeiro, e os funcionários operacionais têm autonomia para tomada de decisão desde que sigam regras as especificações de produtos e processos.

Para A1, a grande dificuldade da descentralização estaria em lidar com as diferenças das equipes, que para ele é reflexo da maturidade de cada grupo, sendo na sua visão os grupos que trabalham na madrugada mais maduros, devido à falta de suporte. A2 não percebe diferença entre os grupos na empresa, e ressalta que a empresa incentiva à uniformidade entre os times.

De acordo com os entrevistados, a empresa possui programa formal de integração feito pelo RH, que na visão do entrevistado A2, é importante para que os novos funcionários antes de serem inseridos conheçam um pouco as atividades e o linguajar característico. Há também um programa formal de treinamentos que na visão dos respondentes capacita os funcionários a tomar decisão e ter uma visão mais ampla do processo.

Segundo os respondentes, o índice de absenteísmo na empresa é baixo e a escolaridade mínima para a produção é segundo grau completo, a empresa ainda possui um sistema de avaliação formal para os funcionários até o nível de supervisão.

Quando questionados sobre o que a empresa busca nos funcionários, o respondente A1 disse que a empresa buscava talentos em todos seus processos de contratação e, além disso, buscava pessoas críticas, com iniciativa, vontade de crescer e inovar. Já A2 respondeu que a empresa procura pessoas com comprometimento, socialização e liderança, nas suas palavras: *“no sentido de ter iniciativa, para dar*

ideias, para participar, sentir-se responsável, apoderar-se das atividades que ele tem sob a sua responsabilidade e realmente avançar nesse sentido”.

A partir das duas entrevistas e das análises feitas durante as visitas ficou evidente que a empresa A é para os entrevistados um lugar para dar resultados. Seus valores estão ligados à ética, integridade, satisfação do cliente e inovação.

4.1.2 Empresa B

A empresa B pertence a grupo multinacional alemão fabricante de componentes automotivos, aeroespaciais e industriais. De acordo com o *site* da empresa, ela conta com uma longa história de sucesso marcada pela inovação devido ao espírito pioneiro de seus fundadores, dois irmãos alemães que adquiriram em 1946 uma empresa endividada de botões e fivelas de cinto, que havia sido deixada para trás por judeus fugindo do nazismo. Em 1949, a empresa passou a produzir rolamentos de agulha para a indústria automotiva e, em 1957, passou a ter subsidiárias no exterior.

Em 1958, foi iniciada a operação no Brasil, na cidade de Santo Amaro, a unidade de Sorocaba foi inaugurada em 1975, e no ano de 1997 toda a produção foi transferida para essa unidade, que havia passado por ampliações um ano antes.

De acordo ainda com o *site* da empresa B seus valores são alta qualidade, tecnologia de ponta e alto grau de inovação. Sua missão é “Contribuir de forma decisiva para a mobilidade para o futuro”.

Com sede na Alemanha, atualmente emprega aproximadamente 84 mil pessoas distribuídas em 50 países, a unidade pesquisada localizada na cidade de Sorocaba, produz sistemas de transmissão e rolamentos e possui cerca de 3 mil funcionários.

O processo de produção da unidade pesquisada consiste no tratamento térmico do anel externo (comprado), que é em seguida retificado, lapidado e por fim montado.

Para este trabalho, foram entrevistados o diretor de qualidade que trabalha há 26 anos na empresa, a partir de agora chamado de B1 e o chefe de produção que trabalha na empresa há 22 anos (B2).

De acordo com o entrevistado B1, a empresa é como sua casa ou até mesmo sua família, ele acredita que esse ambiente familiar seja influência da cultura alemã da matriz, conforme relatado a seguir.

A empresa é como a minha casa, nós temos uma cultura de equipe muito familiar, até porque a B é mundial, ela é uma empresa de um dono só. Na empresa alemã há a característica paternalista, ela é muito familiar. Porém

nós tivemos alterações na Alemanha de comando e tal, que estão mudando essa característica da empresa e está passando a ser um trabalho, um local para trabalhar, mas as equipes ainda são antigas, ainda são as equipes anteriores. Então, dentro do possível nós estamos mantendo esse ambiente de lugar para trabalhar, de conviver, para dar ideias, na minha equipe a gente tenta manter isso, a gente está mantendo isso, às vezes é um pouco difícil (B1).

Para B2, a empresa é “*um lugar para se trabalhar e se desenvolver, como pessoa e como profissional*”. O entrevistado ressaltou que na empresa valoriza-se o tempo de casa dos funcionários, a maioria entra como estagiário e se aposenta na empresa.

Os valores da empresa na visão de B1 são integridade, ética e tecnologia, segundo ele, a empresa é reconhecida por não fazer nada errado no que diz respeito à ética e é vista como uma empresa de tecnologia de ponta pelo mercado. B2 citou além de tecnologia de ponta e integridade, a qualidade do produto entregue aos clientes.

Para os entrevistados a história da empresa é muito importante para que todos os funcionários entendam como a empresa surgiu e chegou até os dias de hoje, percebendo assim os valores importantes para ela. Além disso, quando questionados sobre heróis, os respondentes citaram os fundadores e os primeiros funcionários da unidade, que para ele são exemplos de como as pessoas devem ser.

Há cerimônias de comemoração de dez, vinte e cinco anos e quarenta anos de trabalho, na qual os funcionários recebem placa comemorativa, anel e relógio respectivamente, pelos anos de dedicação à empresa, além dessa cerimônia, há também anualmente uma premiação das ideias que geraram maior lucro a empresa, na qual os ganhadores recebem um prêmio em dinheiro.

A comunicação é percebida como formal e ocorre através de reuniões diárias por vídeo conferência com a unidade dos EUA, a quem respondem atualmente, além disso, ocorrem reuniões diárias entre setores, há um jornal do RH e também por e-mail.

O respondente B1 ressaltou que na empresa há um restaurante separado para gerentes e diretores, e que quando há necessidade de uma definição rápida, essas pessoas não marcam reunião e sim almoços para conversar. Para ele, a comunicação nesses dois níveis ocorre sem problemas devido a essa facilidade, porém não ocorre de maneira tão fácil para os níveis de gestão de setores, devido aos diversos níveis hierárquicos que a empresa possui.

Além disso, para os entrevistados existe bastante diferença entre os grupos, reflexo da falta de integração entre áreas, e das características do gestor, de acordo com B1.

Então existem diferenças entre as áreas, o básico é seguido, mas existem perfis individuais de cada área e esses perfis são perfis dos gestores da área. Isso é uma coisa, que assim, eu aprendi isso no exército, mas isso vale para qualquer lugar, a tropa é escolha do comandante. Então é perfil da área depende do perfil do gestor da área (B1).

De acordo com B2 a empresa valoriza pessoas que ficam muito tempo na mesma área, não havendo intercâmbio de profissionais entre as áreas.

Para os entrevistados a empresa possui um alto grau de formalização, com normas de ética, segurança e operacionais bem definidas, e que todos a seguem. O poder de decisão é centralizado, para B2 a vantagem disso estaria na tomada de decisão rápida e a desvantagem na falta de análise de outros aspectos que poderiam ser melhores.

Os respondentes afirmaram que os gerentes de área tem autonomia para tomada de decisão dentro de sua área, até um limite financeiro, porém os funcionários operacionais não tem autonomia para tomada de decisão.

De acordo com os entrevistados a empresa possui um programa formal de treinamento vinculado ao SENAI para capacitação dos funcionários, segundo o entrevistado B2, é feito um levantamento anual das necessidades de treinamento para poder assim programar a capacitação dos funcionários. Para ele, os treinamentos são um bom momento para troca de experiências entre as pessoas, porém o respondente acredita que nem tudo é absorvido pelos funcionários devido às falhas na educação básica.

No que diz respeito às pessoas, os dois entrevistados concordaram que o nível de absenteísmo da empresa é baixo e a escolaridade mínima para a produção é segundo grau completo. De acordo com B1, a empresa busca pessoas éticas, especializadas e multidisciplinares, o entrevistado comentou sobre a dificuldade que a empresa vem tendo em encontrar pessoas novas com esse perfil.

A empresa possui uma integração formal para novos funcionários, que possuem um padrinho que os acompanha no trabalho até o final do período de experiência.

4.1.3 Empresa C

A empresa C é uma empresa nacional fabricante de baterias automotivas. Foi fundada por um casal de professores de química, que se mudou de Recife para o agreste pernambucano para trabalhar em uma fábrica de doces e, com o declínio da produção, resolveram, em 1955, começar a fabricar no quintal de casa baterias automotivas. Em 1957, construíram uma fábrica em uma cidade, que segundo o *site* da empresa, não possuía estrutura para indústria e que contava àquela época com apenas um veículo, por esse motivo a ideia de montar uma fábrica naquele lugar foi vista como uma loucura pelos moradores da cidade. No ano de 1966, a fábrica passou por ampliações e foi inaugurada a sua metalúrgica e, em 1983, começaram a exportar parte de sua produção para os EUA. No ano de 1986, foi fundada a planta de Itapetininga e em 2011, a empresa expandiu seus negócios para a Argentina. Atualmente a empresa possui 3500 funcionários distribuídos em seis plantas, sendo destes 240 na planta visitada.

Os valores da empresa C, de acordo com o *site* são: pessoas, qualidade, inovação, sustentabilidade, clientes satisfeitos, integridade e persistência. A missão da empresa é “Produzir e entregar as melhores soluções em baterias com um time coeso, gerando riquezas, fazendo o novo, bem feito e com paixão”.

A unidade pesquisada é responsável por 40% do processo final da bateria, o processo consiste em receber da matriz a bateria crua e processam a formação e o acabamento, a formação consiste no preenchimento da bateria com o eletrólito (ácido sulfúrico, água desmineralizada e sulfato de sódio em pó) e na carga da bateria, em seguida a bateria segue para o acabamento, no qual é feito o nivelamento do eletrólito, a selagem da bateria e os testes de garantia e conformidade, além da rotulagem e embalagem.

Para esta pesquisa, foram entrevistados o chefe de treinamento da empresa (C1), que trabalha na empresa há oito anos, e o gerente de planta (C2) que trabalha na organização há 27 anos.

Quando questionado sobre o que era a organização, C1 respondeu que a empresa era um lugar familiar para dar resultados. Conforme verbalização a seguir.

Eu acredito que a organização é como se fosse a minha casa, o meu pai e a minha mãe. Eu estou aqui para atender o que me pedem, o que tem que ser feito, para eu poder melhorar na minha vida, e conseqüentemente, para a empresa também melhorar.

Para C2, a empresa “*é um orgulho nacional*”, o entrevistado a vê assim devido à maneira como a empresa foi fundada em Pernambuco. A fala do entrevistado segue transcrita.

Eu gosto de dizer que a C é um orgulho nacional. Porque, quando a C foi concebida há 60 anos, não existia carro na cidade. Daí um homem visionário chega no agreste pernambucano e monta uma fábrica de bateria. Então, daí, a fábrica tem toda essa história. A C é brasileira, nordestina, pernambucana do agreste (C2).

De acordo os entrevistados, a história da empresa é importantíssima para que as pessoas entendam as raízes da empresa. O fundador é tido como um herói, um gênio empreendedor, por ter feito uma bateria para carro em um lugar onde só havia um carro. Segundo a história contada pelos dois entrevistados ele teria escrito uma carta para um professor de uma universidade dos Estados Unidos perguntando como era possível fabricar baterias automotivas.

Além do fundador, o atual gerente de planta (C2) é visto também como um herói, para C1 ele é “*como um pai para os funcionários, uma pessoa com quem todos podem contar, sua porta está sempre aberta*”. Isso fica bastante claro na verbalização de C1 a seguir.

O gerente de planta é o espelho para todo mundo, né? A gente tem aí o exemplo do grêmio. O grêmio foi constituído pelas próprias pessoas da C, com o gerente de planta de líder para fazer todo esse envolvimento. Então, ele é uma pessoa que, profissionalmente, consegue trazer todo mundo para o lado dele e consegue fazer com que realmente as coisas aconteçam, faz com que as pessoas sigam-no. Ele é apaixonado por atletismo, o pessoal da C se inscreve muito nas modalidades do atletismo por causa dele. A gente tem umas fotos aí que mostra o pessoal se alongando e ele puxando o alongamento. Então, ele é um exemplo de liderança que todo mundo toma como base.

Os valores da empresa na visão dos respondentes são pessoas motivadas e o senso forte de equipe. De acordo com C2, “*o desenvolvimento das pessoas é a chave do nosso negócio, as pessoas. Eu quero alguém que explore as novas ideias com sucesso*”. C1 acredita que isso fique evidenciado pelo grêmio da empresa, construído pelos próprios funcionários. Além disso, a empresa incentiva a prática esportiva, sendo várias vezes campeã nos jogos industriais, destacando-se em atletismo, modalidade praticada e incentivada pelo gerente de planta C2.

A comunicação é percebida pelo entrevistado como informal na unidade, pois todos têm fácil acesso a qualquer funcionário, C1 cita que o gerente de planta é uma

pessoa receptiva “*é um cara que recebe todo mundo na sala dele*”. Nas palavras do próprio gerente de planta.

Não, eu não tenho rotina desse tipo de coisa, eu não tenho essa quantidade de rotina que eu não possa atender uma pessoa. Porque, uma pessoa que chega aqui, fala e pronto. Você tem que estar aqui, se alguém tem que pegar meu o visto. Não tem essas coisas de porta fechada, não. Pode vir.

No entanto a comunicação com a matriz é vista por C1 como formal e muitas vezes conflituosa, pois alguns setores respondem a matriz e todo o contato tem de ser feito por telefone e e-mail o que às vezes torna o trabalho moroso. Para C2, não há problemas na comunicação interna e tampouco com a matriz. Além disso, há outros mecanismos de comunicação como a TV interna da empresa que é transmitida no grêmio, jornal do RH, reuniões e e-mail.

A empresa possui uma estrutura hierárquica bastante achatada, o que segundo os entrevistados facilita muito a comunicação. O poder de decisão é centralizado na figura do gerente de planta, todas as decisões passam por ele.

No que diz respeito às cerimônias, há um seminário anual para celebrar a empresa e suas práticas de qualidade, segurança e manutenção preventiva. Além disso, há um *coffe break* mensal para comunicar as melhores ideias, anualmente a melhor ideia é premiada com um vale compras em uma loja de departamentos.

Os atuais procedimentos de trabalho e normas internas estão passando por mudanças, que são definidas pelo gerente de planta como medidas para profissionalização da empresa.

A empresa possui baixo índice de absenteísmo e a escolaridade mínima para a produção é segundo grau completo. A empresa procura pessoas motivadas e com grande senso de equipe, de acordo com C2.

Para os entrevistados, não existe grande diferença entre os grupos na empresa, uma vez que o relacionamento entre as pessoas na empresa é estreito.

A empresa possui programa formal de treinamento vinculado ao SENAI para capacitação dos funcionários.

Há integração formal para novos funcionários que são ainda acompanhados por um padrinho durante o período de experiência.

4.1.4 Empresa D

A empresa D pertence a uma multinacional alemã, fundada em 1915 por três engenheiros, a partir do desenvolvimento de um processo especial de retífica de engrenagens para a um projeto de otimização do motor de dirigíveis. Em 1920, a empresa passou a fabricar também caixas de câmbio para automóveis. No ano de 1958, a empresa abriu sua primeira planta fora da Alemanha, na cidade de São Caetano do Sul, para produzir transmissões e engrenagens. Com o aumento da produção, em 1981, foi inaugurado um complexo industrial na cidade de Sorocaba para a fabricação de eixos e transmissão.

Atualmente, a empresa é líder mundial em sistemas de transmissão e tecnologia de chassis, possui 230 unidades em 40 países e é um dos três maiores fornecedores mundiais da indústria automobilística. Emprega cerca de 134000 funcionários no mundo, destes, 3500 na unidade pesquisada, que é fabricante de transmissão para automóveis e está localizada na cidade de Sorocaba.

De acordo com o site da empresa seus valores são: eficiência, parceria forte com clientes e fornecedores e alta qualidade. Sua missão é “Construir o futuro com responsabilidade, com produtos e processos inovadores e busca incansável pela qualidade”.

O processo de fabricação da empresa consiste na chegada do material torneado do fornecedor, em seguida este material é usinado (fresado, entalhado, chanfrado e furado), na sequência sofre tratamento térmico e passa por um jateamento, depois segue para o acabamento, no qual são retificados diâmetros interno e externo e os dentes, por fim é montada a transmissão.

Para a pesquisa foi entrevistado o supervisor de produção (D1), que trabalha na empresa há 22 anos.

Quando questionado sobre o que era a organização o entrevistado D1 respondeu que a empresa era como se fosse sua segunda família, pois passa mais tempo na empresa do que na sua casa, e que o vínculo com os colegas é grande. Conforme comentário a seguir.

Eu trabalho aqui há 22 anos, então eu diria que a empresa hoje, para mim é uma família... Eu passo mais parte do tempo aqui na D do que na minha casa. Então, você vai trabalhando muito tempo, você vai criando um vínculo

tão grande com seus colegas de trabalho, que eles começam a fazer parte da sua família.

De acordo com D1 o principal valor da empresa é a qualidade de seu produto, a empresa sempre prezou a qualidade em detrimento a custo e prazo de entrega.

Sobre a história da empresa, D1 ressaltou a importância do processo de integração de novos funcionários para sua disseminação, segundo o entrevistado é importante que todos saibam como a empresa surgiu, seu objetivo, os produtos fabricados e em quais países está presente para que entendam sua importância mundial. Para o entrevistado os fundadores são pessoas de extrema importância, heróis, figuras fortes em sua visão, e que são sempre lembrados.

No que diz respeito a cerimônias, há uma confraternização anual para celebrar tempo de casa de empregados, esse jubileu é comemorado ao se completar um ciclo de cinco anos, o empregado ganha um kit de churrasco que vai aumentando a cada nova premiação, ao completar vinte e cinco anos o empregado ganha meio salário e com trinta e cinco anos um salário. Para esta celebração é feito um jantar no clube da empresa e reúne a família dos homenageados e os diretores.

Quanto à estrutura hierárquica da empresa existe um presidente geral, um presidente da America do Sul, seguido pelos diretores de cada unidade, na sequência vem os gerentes de departamento, os supervisores e os coordenadores.

O poder de decisão na empresa é centralizado, o que na visão de D1 é uma vantagem, pois sempre se sabe quem é o responsável por tomar uma decisão.

Para D1 a empresa é altamente formalizada e existem procedimentos para tudo, conforme seu comentário: *“A D é uma empresa normatizada. Tudo que tem na D existe um procedimento. Você fala: Existe um procedimento para fazer peças? Existe. Existe um procedimento para troca de óleo na empresa? Existe. Tudo existe norma na D”*.

De acordo com D1 a comunicação na empresa é formal e flui muito bem, pois é possível conversar com pessoas de qualquer nível hierárquico, pois possuem ferramentas para marcar reuniões, nas quais é possível verificar a agenda de todos. Além disso, o compartilhamento de informações é facilitado pelo intercâmbio de empregados entre as diversas unidades.

D1 acredita ainda, que haja diferenças em grupos, para ele cada departamento é um grupo que age em favor de si.

De acordo com D1 o que se busca em um funcionário é o comprometimento, haja visto o tempo que os empregados trabalham para a empresa, pois há muitos com mais de vinte anos de casa.

A escolaridade exigida para novos funcionários é ensino médio, porém eles dão preferência a pessoas que tenham cursos técnicos e experiência prévia, para que não cheguem “*crus*” a empresa, segundo D1. Todos os empregados passam por um processo de integração para entenderem a cultura, o produto, as regras da empresa.

Quanto ao treinamento, existe na empresa o que chamam de Universidade D, que é um catálogo de treinamentos, que abrange todas as áreas da empresa, desde a operação até treinamentos de liderança e comportamentais. Os treinamentos são divididos em cinco competências e entram para a avaliação do funcionário, esta avaliação é segundo D1, preponderante para a promoção do funcionário, no entanto ser bem avaliado não significa uma imediata alta no salário.

4.1.5 Empresa E

A empresa E pertencia à empresa D até janeiro de 2015, foi recém-adquirida por um grupo alemão, fundado por um inventor que trabalhou nos EUA com Thomas Edson, antes de fundar sua oficina de mecânica de precisão e engenharia elétrica na Alemanha, sua terra natal. Em 1887, a empresa produziu o primeiro dispositivo de ignição automotivo e em 1905, inaugurou a primeira planta fora da Alemanha. No ano de 1913, passou a produzir o sistema elétrico completo para a indústria automotiva. Em 1954, inaugurou o primeiro escritório da empresa Eno Brasil e em 1959, começou a construção da primeira unidade fabril no país. De acordo com o *site*, a história da empresa E é caracterizada por um impulso inovador e compromisso social, a empresa é líder mundial no fornecimento de tecnologias e serviços.

Atualmente, o grupo possui 440 subsidiárias em 60 países empregando cerca de 370000 funcionários no mundo, na divisão de soluções para mobilidade, na qual se encaixa a unidade pesquisada, uma *joint venture* fabricante de caixas de direção, localizada em Sorocaba, são 13000 funcionários no mundo, sendo destes 1400 na unidade pesquisada.

Segundo o *site* da empresa seus valores são: orientação para o futuro e para resultados, responsabilidade e sustentabilidade, iniciativa e determinação; abertura e

confiança; justiça; confiabilidade, credibilidade e legalidade, diversidade. A missão da empresa é “Otimizar o futuro do mundo móvel com conforto ao dirigir como meta”.

O processo final de fabricação da empresa é a montagem da caixa de direção, para isso são utilizados componentes recebidos prontos de fornecedores e componentes (eixo, válvula, pistão e sem fim) que precisam passar por processo de usinagem, na sequencia alguns destes (eixo e pistão) passam por tratamento térmico e acabamento. Para finalmente, serem montados juntamente com os componentes comprados prontos e com a carcaça.

Para a pesquisa foram entrevistados o supervisor de produção (E1) e o supervisor de qualidade (E2) que trabalham na empresa há nove anos.

De acordo com E1 a empresa é um lugar de negócios, o entrevistado ainda afirma que tem um bom relacionamento com os colegas. Para E2 a empresa é uma extensão da família, ele ressalta que devido ao tempo que se passa na empresa as pessoas acabam formando círculos de amizade, e que na matriz onde trabalhou alguns anos o clima não era tão bom quanto na unidade pesquisada, conforme citação a seguir.

Acho que é uma extensão da família, porque você acaba criando amigos aqui. Uns mais colegas de trabalho, apenas, e outros a gente acaba formando um círculo de amizade. Você está a maior parte do tempo mais aqui do que em casa. Eu acho que tem que ser um ambiente de trabalho agradável. É agradável trabalhar aqui. Eu trabalhei em Campinas, o pessoal lá é mais difícil de lidar, aqui o pessoal é bem aberto (E2).

Sobre os valores da organização, E1 acredita que a transparência e a honestidade são os principais valores da empresa, nas suas palavras: “... tudo é tratado de uma forma muito transparente. Eu acho que a empresa alemã tem essa clareza e o alemão é muito paternalista, ele trata com muito cuidado muitas coisas”. Para E2 o principal valor é o *know how* e isso pode ser percebido através da liderança de mercado da empresa.

De acordo com os entrevistados não existe nenhum tipo de celebração na organização, diferente da empresa D a quem a empresa E pertencia até pouco tempo, o que causa em E2 um descontentamento, conforme explicitado em sua fala: “eu acho que quando a pessoa faz, sei lá, mais de 15 anos, 20 anos, merecia alguma coisa como existia na empresa D”.

Segundo os entrevistados, quando houve a confirmação da aquisição da empresa D pela empresa E, houve um treinamento, ministrado pelo diretor de operações, sobre a história da empresa, a seguir os comentários de E1 sobre esse treinamento.

Quando a gente foi se aprofundando com a E, surgiu o sentimento de “Não somos mais D, somos E e sou E”, foram feitas várias apresentações da história da E. O nosso diretor de operações, ele trabalhou por 32 anos na E para depois vir para o grupo D onde trabalhou mais 5 anos, antes dessa transição, ele conhece bem a cultura E (E1).

Os dois entrevistados concordam que a figura do fundador é muito importante para a empresa E, durante o treinamento sobre a história da empresa foi falado muito sobre ele, além de distribuídos encartes sobre sua história. A seguir os comentários dos entrevistados sobre o fundador.

A história do senhor E é muito bem falada, isso é muito bem difundido, tem alguns livretos que a gente recebe, tem alguns pequenos encartes, algumas informações bem legais, então assim, foi muito bem tratado, muito bem difundido essa história do senhor E (E1).

O presidente reuniu todo o pessoal no auditório lá, ele fez acho que duas ou três turmas, e aí ele contou a história da E, como que nasceu, como que foi fundada, como o senhor E pensava, lá em 1800 e pouco, ele pensava além do que a gente está hoje (E2).

Para os dois entrevistados a comunicação ocorre na organização de maneira informal. De acordo com E1 a comunicação na organização é facilitada pelo intercâmbio de profissionais entre as diversas unidades e flui muito bem, para ele essa é a “essência da E”. No entanto E2 discorda disso, acredita que o maior problema da empresa esteja na comunicação, “Comunicação é nosso grande problema. Às vezes as informações não fluem, o que foi dito entre duas pessoas deveria ter chegado na terceira e não chega”.

O organograma da empresa é composto pelo diretor operações, seguido pelo gerente, supervisores, coordenadores, preparadores e operadores. Para E1, essa estrutura facilita a comunicação, pois os gerentes são muito presentes na operação e é possível conversar com qualquer nível.

Os dois entrevistados concordam que o poder de decisão é centralizado, o que é visto por ambos como uma desvantagem devido ao tempo de resposta e morosidade para a tomada de decisão.

Ambos entrevistados concordam que a empresa E é muito mais formalizada que a empresa D, pois há normas e procedimentos para tudo, e acham isso bastante positivo, pois sabem seus direitos e deveres.

De acordo com E1 a empresa busca pessoas proativas, para a E2 a empresa busca pessoas abertas. A escolaridade exigida é segundo grau, mas, dão prioridade a candidatos com cursos técnicos. Há na empresa um processo de integração formal e há treinamentos tanto para nível operacional quanto para o administrativo.

E1 e E2 divergem sobre a existência de diferença entre grupos, para E1 não existem diferenças, já para E2 há muita diferença entre os grupos, o que pode ser percebido pelo problema na comunicação e pelo alto grau de protecionismo entre setores. Os dois entrevistados concordam que há transferência de conhecimento e que há um alto senso de colaboração entre as pessoas na empresa.

4.1.6 Discussão sobre a cultura das empresas pesquisadas

Embora todas as empresas sejam pertencentes ao mesmo setor, percebem-se diferenças quanto aos elementos e características culturais. Quanto aos valores percebidos pelos entrevistados, o que eles entendem como importante para atingir o sucesso na organização, difere um pouco do que está expresso no *site* das empresas. O quadro 30 contrasta os valores citados e as informações contidas no *site* das empresas pesquisadas.

Quadro 30 - Valores citados pelos entrevistados x Valores expressos no *site*

Empresa	Valores citados pelos entrevistados	Valores Expressos no <i>site</i>
A	Integridade Satisfação clientes Inovação	Integridade Satisfação dos clientes Envolvimento dos funcionários Inovação Sustentabilidade
B	Tecnologia Ética Integridade Qualidade	Alta qualidade Tecnologia de ponta Alto grau de inovação
C	Pessoas motivadas Equipe Inovação	Pessoas Qualidade Inovação Sustentabilidade Satisfação dos clientes Integridade Persistência
D	Qualidade em primeiro lugar	Eficiência Parceria com clientes e fornecedores Alta qualidade
E	Transparência <i>Know how</i> Honestidade	Orientação para o futuro e para resultados Responsabilidade e Sustentabilidade Iniciativa e Determinação Abertura e Confiança

		Justiça Confiabilidade, credibilidade e legalidade Diversidade
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se a partir do quadro 30 que os entrevistados não citam todos os valores, e sim aqueles que têm um maior significado para eles. No entanto, durante as entrevistas, vários dos valores explícitos no *site* ficaram evidentes, como no caso do valor envolvimento dos funcionários para a empresa A, durante a entrevista fica clara a importância do envolvimento dos funcionários no que diz respeito a compartilhar experiências, autonomia para dar ideias e testar novidades. Na empresa B, a importância da inovação que não foi citada pelos respondentes como valor aparece nos programas de melhoria. Na empresa C, percebe-se a persistência, outro valor não citado, na importância do esporte e também como característica do fundador. Na empresa E, os valores iniciativa, determinação e abertura, não citados, aparecem no que a empresa busca nos funcionários.

A sustentabilidade expressa como valor (*site*) das empresas A e C, pode ser percebida através das visitas as fábricas, em todas as fábricas haviam cartazes sobre a importância da sustentabilidade. Além disso, na empresa A, a sustentabilidade aparece também na missão.

As crenças dos entrevistados sobre as organizações também puderam ser identificadas durante as entrevistas, na empresa A os entrevistados demonstraram a crença de a empresa ser bastante inovadora, na empresa B a crença de a empresa ter tecnologia de ponta, na empresa C a crença de ser uma empresa do agreste pernambucano, na empresa D a preocupação em ser vista como uma empresa de qualidade e na empresa E a crença da liderança de mercado.

No que diz respeito às cerimônias, exceto a empresa E, as outras empresas possuem atividades coletivas, seja para comemorar tempo de empresa dos funcionários, seja para comemorar programas de melhorias.

Quanto à história das empresas, nas cinco empresas são narrados os eventos ocorridos no passado durante a integração de novos funcionários, o que é visto como importante para os dias atuais para os entrevistados das empresas B, C, D e E, isso por que molda os novos funcionários aos valores e objetivos da empresa. Nas mesmas empresas, os fundadores exercem a figura de herói, incorporando valores e força à organização.

Como símbolos, instrumentos de comunicação que auxiliam na construção da identidade organizacional, no *site* da empresa A é citada a sua participação na bolsa de valores, na empresa B um dos entrevistados citou o restaurante da gerência, na empresa C o grêmio construído pelos empregados, na empresa D o busto do fundador e na empresa E não foi possível identificar símbolos.

O processo de comunicação é tido como formal nas empresas A, B e D, na empresa C é visto como informal na unidade, porém formal com a matriz, e na empresa E é visto como informal pelos entrevistados.

Apenas na empresa A, a organização é vista como lugar de negócios, as outras empresas são vistas como uma extensão da família. Apenas na empresa C não é percebida a diferença entre os grupos.

O poder é centralizado e não há autonomia para tomada de decisão nas empresas B, C, D e E.

Como já esperado, as empresas tem um alto grau de formalização com regras e procedimentos, a empresa C está passando por um processo de profissionalização. Todas possuem programa de treinamento formal e integração de novos funcionários.

O quadro 31 resume como cada empresa é percebida pelos respondentes no que diz respeito a elementos da cultura organizacional e suas características culturais.

Quadro 31 - Elementos e características da cultura das empresas pesquisadas

		A	B	C	D	E
Elementos da Cultura Organizacional	Valores	Integridade, Ética, Satisfação dos clientes e Inovação	Tecnologia, Ética Integridade e qualidade	Pessoas motivadas	Qualidade em primeiro lugar.	Transparência, <i>Know how</i> Honestidade
	Ritos, rituais e cerimônias	Premiação anual do programa de melhoria. Premiação mensal da melhor equipe de alto desempenho	Jubileu funcionários Premiação anual do programa de melhoria	Celebração anual da empresa <i>Coffe break</i> mensal para as melhores ideias.	Jubileu funcionários	Não há cerimônias
	Crença	Empresa inovadora	Empresa com tecnologia de ponta	Empresa nacional do agreste pernambucano	Empresa com qualidade	Empresa líder
	Estórias	Todos conhecem a história, porem não é tão importante.	Todos conhecem a história que é bastante importante	Todos conhecem a história, que é importantíssima para os funcionários.	Todos conhecem a história, que é importantíssima para os funcionários.	Todos conhecem a história, importante nessa nova fase.
	Mitos	Não foram identificados	Não foram identificados	Criação do primeiro produto	Não foram identificados	Não foram identificados
	Heróis	Não foram identificados	Fundador alemão Primeiros chefes no Brasil	Fundador “gênio” Gerente de planta “pai”	Fundador alemão	Fundador
	Símbolos	Bolsa de valores (<i>site</i>)	Restaurante para gerentes e diretores	Grêmio esportivo	Busto do fundador	Não foram identificados
	Processo de comunicação	Formal (reuniões, e-mail, gestão a vista e jornal)	Formal (reuniões, e-mail, memorandos)	Formal com a matriz (reuniões, jornal, e-mail e TV interna) Informal na unidade.	Formal (e-mail, reuniões, jornal e gestão a vista).	Informal
Características Culturais	Organização	Lugar de negócios	Casa	Família	Família	Família
	Estrutura Hierárquica	Poucos níveis	Vários níveis	Poucos níveis	Vários níveis	Poucos níveis
	Formalização	Alta	Alta	Média	Alta	Alta
	Poder e autonomia	Descentralizado Autonomia	Centralizado Não há autonomia	Centralizado Não há autonomia	Centralizado Não há autonomia.	Centralizado Não há autonomia
	Diferença entre grupos	Existe devido à maturidade dos grupos	Existe devido à falta de integração entre área	Não existe, relacionamento estreito entre as áreas.	Existe devido aos interesses das áreas.	Existe devido aos interesses das áreas.
	Pessoas	Talentosas, críticas, com iniciativa, vontade de crescer e inovar.	Éticas, especializadas e multidisciplinares.	Motivadas e com senso de equipe.	Comprometidas.	Proativas Receptivas
	Treinamento	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
	Integração	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal

Fonte: Elaboração própria

Na empresa A, americana percebem-se várias características vinculadas por Lacerda (2011) a cultura desse tipo de nacionalidade, tais como: estrutura hierárquica com poucos níveis, subordinados e superiores vistos como iguais e chefes consultivos; valorização do mérito na premiação dos programas de melhoria; descentralização e autonomia, além disso, são mais tolerantes as opiniões dos outros e deixam que as ideias fluam.

Os valores mencionados pelos entrevistados da empresa A, integridade, ética e inovação, também são características ligadas a cultura americana de acordo com Lacerda (2011), Barbosa e Veloso (2007) e Santana, Mendes e Mariano (2014). Outras características mencionadas por Tanure e Cançado (2005), como formalização, integração, mobilidade entre cargos e recompensas ligadas à performance também são notadas na empresa A.

As empresas B e D alemãs, percebe-se a importância da clareza e objetividade na comunicação, do respeito a regras e regulamentos e da padronização, características apontadas por Nevado (2003) como típicas de empresas dessa nacionalidade. No entanto, na empresa E a comunicação foi apontada como um problema.

Outro ponto ressaltado foi a baixa mobilidade nessas empresas, prezando a especialização e qualificação dos funcionários (TANURE; CANÇADO, 2005). As crenças (tecnologia de ponta, qualidade e liderança) também mostram a busca pela competência (BARBOSA; VELOSO, 2007), melhoria do processo (TANURE; CANÇADO, 2005) e exigência (NEVADO, 2003) típicas de empresas alemãs.

Na empresa B o restaurante distinto para gerentes e diretores aparece como um elemento de desigualdade, o que de acordo com Hofstede (1994) não é característico de empresas alemãs, uma vez que estas possuem baixa distância do poder.

Na empresa C, brasileira, uma das características mais marcantes está no coletivismo, o sentimento de lealdade e integração, como por exemplo, o grêmio, o interesse pelo esporte, apontadas por Lacerda (2011) e Santana, Mendes e Mariano (2014) como característica desse tipo de cultura.

A centralização de poder nas mãos do chefe, visto como um pai, corrobora com Lacerda (2011), que afirma que culturas com alta distância do poder, como o Brasil, preferem chefe paternalista, isso segundo o autor demonstra a desigualdade. Outro ponto encontrado está na contradição que ocorre, por exemplo, na comunicação que é formal com a matriz (hierárquica), porém informal na unidade (flexível), essa

contradição é apontada por Tanure e Cançado (2005) como um dos maiores problemas desse tipo de cultura organizacional.

4.2 Práticas de Inovação Organizacional

Nas cinco empresas estudadas ocorrem práticas de inovação organizacional, isso pode ser percebido através das respostas à métrica utilizada, que verificou quais as práticas de inovação ocorrem nas empresas estudadas, quais as mudanças que as práticas de inovação organizacional adotadas proporcionam as empresas, quais são os resultados que essas práticas proporcionam a organização e qual o grau de novidade das práticas de inovação organizacional adotadas. O grau de novidade foi baseado na teoria de Volberda, Bosch e Mihalache (2014) que afirmam que as práticas de inovação organizacional podem ser novas para o mundo, novas na organização com adaptação ou novas na empresa sem adaptação.

As práticas mais que mais ocorrem nas empresas pesquisadas são: programas de melhorias (A, B, C e D), alteração de rotinas de trabalho (B, C, D e E), seguido por relacionamento com clientes e fornecedores (A, D e E) e *set up* rápido (A, C e E), outras práticas citadas foram engenharia simultânea (A e D), reuniões diárias e de resposta rápida (C e E), *just in time* (D e E), gestão à vista (C) e sistema de qualidade (E).

Em relação às mudanças que as práticas de inovação organizacional proporcionam às empresas pesquisadas, a mais citada foi na estrutura da organização, em seguida foram citadas as mudanças no procedimentos de gestão da organização.

Quanto ao resultado, o mais citado é o aumento de eficiência/ eficácia na organização, seguido pela facilitação dos processos de inovação tecnológica.

Quanto ao grau de novidade, a grande maioria das práticas de inovação organizacional implementadas pelas empresas são novas para a empresa, porém já existem no setor e são adaptadas a sua realidade. Nenhuma prática citada é nova para o mundo.

Os resultados referentes à aplicação da métrica para diagnóstico das práticas de inovação organizacional estão apresentados no quadro 32.

Quadro 32 - Prática de Inovação Organizacional nas Empresas Pesquisadas

		Proporciona a empresa mudança										Resultado				Grau		
		Na estrutura da organização	No fluxo de informação	Mudança na organização do trabalho	Nos procedimentos de gestão da	No sistema administrativo	Nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais	Nas estratégias	Em processos/procedimentos através da engenharia simultânea e estoque zero	Na maneira de relacionar-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores	Em método para integração com fornecedores ou terceirizados	Na maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização	Aumentou a eficácia/eficiência	Promoveu vantagem competitiva	Impactou o sistema social	Facilita processos de inovação tecnológica	Novo para o mundo	Novo para empresa com adaptação
A	Programa de Melhorias	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X		X	
	Engenharia Simultânea	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X			X	
	Set up rápido						X				X	X	X	X			X	
	Relacionamento com clientes e fornecedores	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	
B	Programa de Melhorias	X		X			X			X	X	X	X	X			X	
	Alteração de rotinas de trabalho	X			X						X	X	X	X			X	
C	Programa de Melhorias	X			X							X	X	X	X			X
	Reuniões diárias e de resposta rápida		X		X							X		X				X
	Gestão à vista		X									X						X
	Set up rápido				X			X				X	X		X			X
	Alteração de rotinas de trabalho	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X
D	Programa de Melhorias	X		X	X		X					X	X	X	X			X
	Engenharia Simultânea							X	X			X	X		X			X
	Just in time						X	X				X						X
	Alteração de rotinas de trabalho	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X			X
	Relacionamento com clientes e fornecedores	X						X		X	X	X			X			X
E	Reuniões diárias e de resposta rápida	X	X	X								X						X
	Just in time						X					X						X
	Sistema de Qualidade Corporativa						X					X						X
	Set up rápido						X					X	X		X			X
	Alteração de rotinas de trabalho	X					X					X						X
	Relacionamento com clientes e fornecedores										X	X						X

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao programa de melhoria as empresas A, B, C e D concordam que ela proporciona a empresa mudanças na estrutura da organização, e resulta no aumento da eficácia, promove vantagem competitiva, impacta no sistema social da empresa e facilita os processos de inovação tecnológica. Para todos os respondentes a programa é novo para a empresa com adaptação.

Ainda sobre o programa de melhorias nas quatro empresas há premiação das melhores ideias, na empresa A, a cada ideia aprovada o funcionário vai acumulando pontos para trocar por produtos que constam em um catálogo, ao final de seis meses as três melhores ideias são premiadas respectivamente com um *tablet*, um vídeo game e uma câmera fotográfica. Nas empresas B e D a recompensa é anual e financeira, sendo na primeira uma porcentagem do ganho e na segunda um valor até o teto de R\$720,00. Na empresa C, a melhor ideia do ano recebe um vale compras em uma loja de departamentos. Nas quatro empresas existe um formulário para que o funcionário envie suas ideias, na empresa A existe um sistema informativo mundial para esse registro. As ideias são avaliadas nas empresas A, B e C por um comitê, na empresa D a sugestão é avaliada pelo superior. Exceto na empresa D, são feitas cerimônias para premiar as melhores ideias.

Quanto à alteração nas rotinas de trabalho, nas quatro empresas em que ocorre esta prática (B, C, D e E) os respondentes acreditam que ela proporciona a organização uma mudança na estrutura da organização (grau de centralização ou descentralização, grau de diferenciação, mudança nas linhas de comando, mudança no número de níveis hierárquicos, um novo método de distribuição de responsabilidades etc). Além disso, para os respondentes essa mudança tem como resultado aumentar a eficácia/eficiência organizacional. Quanto ao grau de novidade os respondentes concordam que é uma prática nova na empresa com adaptação.

Na empresa B, a estrutura organizacional vem mudando para uma estrutura matricial, baseada em unidades de negócio, na qual cada chefe de unidade de negócio é responsável por todas as etapas, desde a venda até o suporte pós venda. A área de engenharia foi escolhida para área teste, e já está trabalhando nessa nova configuração. Outra alteração na rotina de trabalho que ocorreu na empresa A, está na mudança de comando, nos últimos dois anos a unidade deixou de responder à matriz alemã e passou a responder à unidade dos EUA.

A empresa C, após o falecimento do fundador, vem passando por mudanças, por um processo de profissionalização da empresa. Atualmente possui uma alta direção

sediada na matriz e alguns setores da unidade respondem à matriz e à unidade pesquisada.

A empresa D passou por uma fusão com outra empresa e, segundo D1, estão vivendo “uma nova era” e alguns departamentos já estão “sofrendo” com essa fusão, o primeiro departamento a passar por reestruturação esta sendo o de compras, porém de acordo com o entrevistado boa parte dos departamentos passará a ser corporativo e não mais por unidade como acontece atualmente, havendo a necessidade de uma redução do quadro de funcionário, nas palavras do entrevistado um “*enxugamento de pessoas*”.

A empresa E, que pertencia a empresa D até janeiro de 2015, foi comprada por outro grupo, e está passando por grandes mudanças nas rotinas de trabalho, se adaptando à nova cultura, um processo, que segundo E1, vai ser “*doloroso*”, principalmente na maneira de reportar a matriz, pois de acordo os entrevistados a empresa E é mais fundamentada em procedimentos e as pessoas que trabalham na unidade pesquisada tem outra maneira de trabalhar.

Sobre as mudanças no relacionamento com clientes e fornecedores, as empresas A, D e E apontaram a ocorrência dessa prática, no entanto, não houve concordância das três empresas em nenhum dos aspectos que ela proporciona, cada empresa apontou aspectos diferentes. Quanto ao resultado, as empresas acreditam que ela aumente a eficiência/eficácia da organização, além de facilitar o processo de inovação tecnológica. Para as empresas A e D essa prática é nova com adaptação e para E nova sem adaptação.

A crise na demanda que o setor automotivo vive e a pressão por custos foram citadas pelas três empresas como os principais fatores para a alteração na relação com clientes e fornecedores, de acordo com A1 vem sendo feito um trabalho para fortalecer e incentivar as parcerias e contratos “sempre que possível”. Na empresa D, a negociação com fornecedores menores é diferente, pois já tiveram problemas de parada de linha devido à falência de fornecedores.

Na empresa D, a relação com clientes e fornecedores está passando por mudanças também devido à fusão, empresas que recebiam representantes das duas passarão a receber um só, além disso, na visão de D1, muda também o poder de negociação. O mesmo ocorre na empresa E devido à mudança de grupo, no entanto no que diz respeito à relação com clientes mudou muito na visão de E2, pois a empresa E é menos “*maleável*” e aceita menos as reclamações de clientes.

O *set up* rápido foi citado pelas empresas A, C e E, também não houve consenso sobre o que essa prática promove na empresa, porém todos concordam que ela facilita a inovação tecnológica. Para as empresas A e C essa prática é nova com adaptação e para E nova sem adaptação.

De acordo com A2 essa prática ocorre devido à necessidade de adaptação das máquinas a uma demanda variável e a necessidade de manter o estoque baixo. Na empresa A são feitos “*rallys*” entre turnos para ver qual faz a troca mais rápida, e as melhores práticas são compartilhadas.

Na empresa C existem grupos trabalhando constantemente em melhoria de *set up*. Já na empresa E criaram em 2015 um grupo especializado para reduzir os tempos de troca de ferramenta.

Outra prática que ocorre nas empresas A e D é a engenharia simultânea que provoca, de acordo com os respondentes, melhorias em processos e procedimentos e resulta no aumento de eficiência e eficácia na organização, promove vantagem competitiva e facilita a inovação tecnológica. É vista como uma prática nova na empresa com adaptação pelas empresas A e D. Nas duas empresas novos projetos são desenvolvidos por times multifuncionais formados por pessoas de várias unidades, trabalhando paralelamente.

As reuniões diárias e de resposta rápida foram citadas como prática de inovação organizacional pelas empresas C e E, ambos concordam que essa prática provoca na organização mudanças nos procedimentos de gestão e no fluxo de informação. E tem como resultado aumento na eficiência e eficácia da organização. Quanto ao grau de novidade, é vista como nova na empresa com adaptação na empresa C e sem adaptação na empresa E. Nas duas empresas foi implantada a pedido de um cliente em comum.

Na empresa E as reuniões diárias passaram por uma reformulação, passaram a ser como em unidade na França, onde ocorrem reuniões sequenciais em três níveis: operacional, supervisão e gerência, para que os problemas encontrados sejam “*escalonados*”.

O *just in time* foi citado como prática de inovação organizacional nas empresas D e E, e provoca mudanças na estratégia e resulta em aumento de eficiência e eficácia organizacional. É considerado pelos respondentes, uma prática nova na organização sem adaptação. Eles ainda concordam que nas duas empresas a prática vem passando por melhorias, pois atualmente ocorre apenas conceitualmente e não fisicamente.

Na empresa C a gestão a vista foi considerada uma prática de inovação organizacional, que provoca mudanças no fluxo de informação, resultando no aumento da eficiência e eficácia da organização e, é nova para a organização sem adaptação. Os quadros de informação foram reformulados, além de informações relevantes aos setores, como produtividade, qualidade, entrega e absenteísmo, atualmente possuem metas referentes aos objetivos corporativos e planos de ação para alcançá-las.

Por fim, na empresa E, o sistema de qualidade corporativo foi considerado uma prática de inovação organizacional que provoca alteração nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais, e tem como resultado o aumento da eficiência e eficácia da organização, e é nova para empresa sem adaptação. Devido à aquisição da empresa pelo novo grupo, estão sendo implementados os quatorze princípios de qualidade, que já existem nas outras unidades do grupo, acarretando em uma maior divisão do trabalho através de uma estrutura de cinco divisões que se sobrepõem.

As práticas de inovação organizacional encontradas nas empresas pesquisadas confirmam a proposição de Salerno, Marx e Zilbovicius (2003) que afirmam que as mudanças que vem ocorrendo na indústria automotiva mundial dizem respeito à reestruturação interna da produção, através de práticas da manufatura enxuta; a novas relações de fornecimento (blocos de comércio regionais e novos arranjos organizacionais); e ainda a mudanças nas atividades de projeto de produto.

4.2.1 Tipologia das inovações organizacionais praticadas nas empresas pesquisadas

A maioria das empresas está passando por uma inovação organizacional estrutural, a alteração nas rotinas de trabalho, este tipo de inovação organizacional influencia a mudar e melhorar responsabilidades, prestações de contas, linhas de comando e fluxo de informação, número de níveis hierárquicos, estrutura de divisão de funções (pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, financiamentos etc.) ou a separação entre as funções de linha e de apoio (ARMBRUSTER, 2008).

Além disso, a alteração na relação com clientes e fornecedores que vem ocorrendo nas empresas A, D e E, é uma inovação organizacional interorganizacional processual, ou seja, uma inovação organizacional que inclui novas estruturas ou procedimentos além das fronteiras das empresas (ARMBRUSTER, 2008).

A figura 4 apresenta como as inovações organizacionais praticadas nas cinco empresas estão divididas conforme a tipologia de inovação organizacional proposta por Armbruster et al. (2008, p. 647), apresentada no capítulo 3.

Figura 4 - Tipologia das práticas de inovação nas empresas pesquisadas

		Foco da Inovação Organizacional	
		INTRAORGANIZACIONAL	INTERORGANIZACIONAL
Tipo de Inovação Organizacional	Inovação Estrutural	Alteração nas rotinas de trabalho (B, C, D e E)	
	Inovação Processual	Programas de melhoria (A, B, C e D) Set up rápido (A, C e E) Engenharia Simultânea (A e D) Reuniões diárias e de resposta rápida (C e E) JIT (D e E) Gestão à vista (C) Sistema de Qualidade Corporativo (E)	Alteração na relação com clientes e fornecedores (A, D e E)

Fonte: Elaboração própria a partir de Armbruster (2008)

A partir da figura 4 percebe-se que a maioria das inovações organizacionais praticadas pelas empresas pesquisadas são intraorganizacionais, ou seja, ocorrem na organização pesquisada e são processuais, afetam a rotina de processos e operações da companhia, mudam ou implementam novos processos e procedimentos através de engenharia simultânea e regras de estoque zero além de influenciar a velocidade e flexibilidade de produção ou qualidade da produção (ARMBRUSTER, 2008).

Ainda no que diz respeito às tipologias propostas pela literatura, o quadro 33 apresenta as práticas de inovação organizacional de acordo com a tipologia proposta pelo CIS (2010).

Quadro 33 - Tipos de Inovação Organizacional propostos pelo CIS (2010)

Grupo	Práticas
Novas práticas para procedimentos organizacionais	Engenharia Simultânea (A e D) JIT (D e E) Sistema da Qualidade Corporativo (E)
Novos métodos de organização do trabalho, responsabilidades e tomada de decisão	Programa de Melhorias (A, B, C e D) Alteração nas rotinas de trabalho (B, C, D e E) Reuniões diárias e de resposta rápida (C e E) Set up rápido (A, C e E) Gestão a vista (C)
Novos métodos de organizar as relações externas	Alteração nas relações com clientes e fornecedores (A, D e E)

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se a partir da figura 4 e do quadro 33 que a inovação organizacional que ocorre nas empresas pesquisadas visa tanto atividades vinculadas aos processos bem como atividades vinculadas a estrutura, além disso, exceto as empresas C e B, que só possuem inovações organizacionais no grupo de novos métodos de organização do trabalho, responsabilidades e tomada de decisão, as outras empresas possuem inovações organizacionais em mais de um grupo. De acordo com Lin, Yeh e Hung (2012), a inovação organizacional quando é vista do ponto de vista múltiplo, como ocorre nas cinco empresas, é saudável para a empresa, pois não limita a inovação organizacional.

4.2.2 Adoção da Inovação Organizacional pelas empresas pesquisadas

Quando questionados sobre o que influencia a implementação de práticas de inovação organizacional, os respondentes acreditam que ela ocorra principalmente por pressão dos clientes e da matriz, o que sugere que a inovação organizacional nas empresas pesquisadas seja adotada pela perspectiva institucional, ou seja, é motivada pelo benefício do desempenho, concentrando-se no papel de agentes institucionais, como por exemplo: reguladores, organizações, matriz e rede, e propõe que eles motivem a organização a inovar (DAMANPOUR; MAGELSSSEN, 2015; SWALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010).

Nas empresas pesquisadas a adoção da inovação organizacional ocorre para legitimar a organização, por razões sociais e não econômicas (DAMANPOUR; MAGELSSSEN, 2015). Além disso, a propagação da adoção da inovação pelas organizações é resultado de um processo de isomorfismo (SCARBOROUGH; ROBERTSON; SWAN, 2015).

O isomorfismo pode ser explicado pela estrutura de coordenação estável e coesa da indústria automotiva, além da capacidade de controle das montadoras, que são suportadas pelo isomorfismo conforme teoria de Sacomano, Truzzi e Kirschbaum (2013), na qual empresas líderes de mercado forçam a ordem social para produzir e reproduzir um conjunto de regras e estabilizar relações. Além disso, conforme citado por Garo Jr. (2014), as inovações organizacionais são mantidas em função da cobrança constante dos clientes por meio de auditorias.

Ademais, a influência social da inovação organizacional impulsiona a aceitação da inovação pelos indivíduos pelo uso dela por seus pares, motivando-os a imitar (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002). O quadro 34 apresenta algumas verbalizações sobre a influência dos clientes na implementação de inovação organizacional nas empresas pesquisadas.

Quadro 34 - Verbalizações sobre a adoção de inovações organizacionais

Empresa	Verbalizações
A	<p>“...você usa ideias externas de fornecedores e de clientes para você fazer sua inovação interna.” (A1)</p> <p>“...por parte dos próprios clientes que vinham e cada um também estava criando os seus sistemas, então existia uma demanda às vezes particular que moldasse o sistema aquela determinada empresa, então com o tempo isso foi aparando todas as arestas e criou-se sistema mais maduro.” (A2)</p> <p>“... o cliente vai exigir iniciativas, inovações e no que se refere, por exemplo, a engenharia a interface com os clientes é muito grande, existe uma demanda externa fomentando o processo de inovação. Sem dúvida, sem dúvida, o setor automotivo é que está sempre preconizando novas práticas...”(A2)</p>
B	<p>“...indústria automobilística toda é trabalhada dessa maneira simultânea, a gente ter um relacionamento adequado com clientes e com fornecedores para trabalhar” (B1)</p>
C	<p>“Mas, quando veio o sistema de gestão, ele não veio por ele, pela fábrica querer, mas veio por pressão dos clientes.” (C2)</p> <p>“Eu acho que eles estão certos, eles tem um sistema e exigem o mesmo da gente, já é uma tradição de organização muito grande” (C2)</p>
D	<p>“O papel dos clientes na adoção de inovação? Eu acho que é fundamental né... Até porque, é para eles que a gente vive né? Se nós não tivéssemos clientes, não faria sentido a D. Quando você inova, é uma forma de você mostrar para o seu cliente, que você está buscando novas tecnologias, você está enxugando a empresa, tornando a sua empresa mais competitiva.” (D1)</p>
E	<p>“Sim, os clientes são fundamentais para inovação. Acho que funciona assim na automotiva, acaba que as montadoras forçam alguma nova prática e a gente acaba copiando as boas práticas deles também, uma nova iniciativa, né? Mas acho que mais por pressão do que por opção, vamos dizer assim.” (E1)</p> <p>“Tem alguns clientes que estão exigindo algumas ferramentas novas. Então eles incentivam sim a inovação.” (E2)</p>

Fonte: Elaboração própria

Conforme quadro 34 fica clara a percepção dos entrevistados quanto a importância dos clientes na adoção da inovação organizacional.

4.3 Fatores que impulsionam ou inibem as práticas da inovação organizacional nas empresas pesquisadas

A seguir são apresentados os fatores que impulsionam ou inibem cada uma das práticas da inovação organizacional que ocorrem nas empresas pesquisadas. Para a análise percentual, as falas dos respondentes sobre as práticas foram agrupadas e assim calculados os percentuais.

Programas de Melhoria

Quanto aos programas de melhorias a maioria dos facilitadores citados pelos entrevistados é vinculada aos recursos humanos (51% das falas). Os respondentes das empresas A, B, C e D acreditam que o fator que mais impulsiona é o apoio corporativo (33% das falas sobre os facilitadores a inovação organizacional), quando a empresa incorpora o programa como valor. Conforme explicitado na fala de A2 a seguir.

O programa é institucionalizado então isso facilita e permite o acesso do usuário, existe uma lembrança constante, é menos uma cobrança e mais um incentivo eu diria do que eu acho o incentivo à criatividade, a liberdade de pensar, de identificar a oportunidade isso eu acho que é natural do indivíduo, é uma característica que a gente incentiva no funcionário, existe um grau de liberdade e autonomia para dar essas ideias (A2).

Para B2 um dos grandes facilitadores do programa é a infraestrutura tecnológica da empresa, conforme citação a seguir.

A empresa B não é uma empresa nova, é uma empresa constituída no Brasil há bastante tempo. O fato de ser uma empresa de tecnologia, de alta tecnologia com vários especialistas, que a gente tem diversos especialistas na estrutura facilitou o programa porque facilita o trabalho deles. E com isso gente consegue trabalhar de uma maneira estruturada, você não precisa criar uma cultura de trabalho estruturada a gente já tem cultura de trabalho estruturada a gente só está colocando, nós só estamos colocando programas que beneficiam a estrutura, em vez de criar uma coisa completamente nova diferente do que se faz (B1).

As quatro empresas premiam as melhores ideias em cerimônias específicas, o que é considerado um facilitador a inovação organizacional (16%), sendo que a empresa A premia a melhor ideia com um videogame de alta geração, as empresas B e D premiam a melhor ideia financeiramente (C porcentagem do ganho e D até R\$720,00) e a empresa C premia com um vale compras em uma loja de departamento. A premiação, a autonomia e a metodologia dos programas são apontadas como facilitadores aos programas de melhoria e estão vinculadas a flexibilidade e criatividade.

A comunicação e a liderança também são apontadas como facilitadoras aos programas de melhorias, sendo que cada um recebeu 7% das falas sobre os facilitadores aos programas de inovação.

A tabela 1 apresenta a partir das falas dos entrevistados os facilitadores

Tabela 1: Facilitadores dos programas de melhorias

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	Apoio corporativo	4	A	33%	51%
		3	B		
		5	C		
		2	D		
	Aprendizagem	1	B	2%	
	Estrutura Organizacional	5	B	14%	
		1	D		
Treinamento	1	D	2%		
Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	Autonomia	1	A	2%	35%
	Incentivo a criatividade	5	A	12%	
	Metodologia	1	B	5%	
		1	C		
	Premiação	1	A	16%	
		4	C		
2	D				
Facilitador Vinculado à Comunicação	Comunicação	1	B	7%	7%
		1	C		
		1	D		
Facilitador Vinculado à Liderança	Liderança	1	A	7%	7%
		1	B		
		1	C		

Fonte: Elaboração própria

Os inibidores mais citados pelos entrevistados foram os vinculados aos recursos humanos, os entrevistados das quatro empresas concordam que o maior problema está na falta de disciplina (56% das falas sobre inibidores aos programas de melhorias), ou seja, no tempo de resposta das sugestões de melhoria, mesmo que tenha outra ideia, o funcionário não a dará outra até que a anterior seja avaliada, positiva ou negativamente. Além disso, acreditam também que essa demora possa fazer o programa cair em descrédito.

Ainda sobre os inibidores vinculados aos recursos humanos, a sobrecarga de trabalho é apontada pelos respondentes da empresa A como inibidor ao programa e B2 afirmou que funcionários são muitas vezes reativos e isso também inibe o programa (13% das falas).

Como inibidores vinculados à flexibilidade e criatividade, foram citadas a centralização, a falta de autonomia e a falta de celebração na empresa D.

A tabela 2 apresenta os inibidores às práticas de programas de melhorias.

Tabela 2: Inibidores dos programas de melhorias

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidores Vinculados à Recursos Humanos	sobrecarga trabalho	2	A	13%	81%
	falta de disciplina	5	A	56%	
		3	C		
		1	D		
pessoas reativas	2	B	13%		
Inibidores Vinculados à Flexibilidade/Criatividade	Centralização	1	C	6%	19%
	falta de autonomia	1	C	6%	
	falta celebração	1	D	6%	

Fonte: Elaboração Própria

Alteração nas rotinas de trabalho

Quanto à mudança nas rotinas de trabalho a maioria das falas (32%) relaciona os facilitadores vinculados à flexibilidade e criatividade como: estratégia *top down*, conforme pode ser observado através da verbalização de C1 que menciona que se “a ordem veio de cima e não se discute”; e a metodologia da alteração, que de acordo com C2, “se as regras estiverem bem definidas facilita as mudanças”.

A comunicação também é tida como um importante facilitador (16%), pois segundo os entrevistados se a alteração foi bem comunicada e disseminada será melhor aceita pelas pessoas.

Fatores vinculados aos recursos internos como senso de colaboração e estrutura matricial também são considerados facilitadores a alteração nas rotinas de trabalho.

Como facilitador externo, os respondentes das empresas D e E concordam que a poder de negociação devido ao tamanho da empresa e liderança de mercado facilitam o trabalho.

A tabela 3 apresenta os facilitadores citados à alteração de rotinas de trabalho.

Tabela 3: Facilitadores a alteração na rotina de trabalho

Intermediária II	Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
	Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Interno	Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	estratégia	2	D	20%	32%
			3	C		
		metodologia	2	E	12%	
			1	C		
	Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	estrutura matricial	2	B	8%	20%
			2	C	12%	
		senso de colaboração	1	B		
	Facilitador Vinculado à Comunicação	comunicação	3	B	16%	16%
			1	D		
	Facilitador Vinculado à Liderança	priorização	2	B	12%	12%
1			C			
Facilitador Externo	Facilitador Vinculado ao Setor	poder negociação	3	E	20%	20%
			2	D		

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos inibidores da alteração de rotinas de trabalho os vinculados à comunicação foram os mais citados (61%), de acordo com os respondentes a falta de comunicação das alterações de maneira efetiva e também as incertezas que elas geram são os maiores inibidores a esse tipo de prática de inovação organizacional.

De acordo com B1, a comunicação é a maior barreira para a mudança que vem ocorrendo no comando da unidade pesquisada, que antes respondia a matriz e agora passou a responder para a unidade norte-americana. Isso ocorre, porque os americanos não aceitam a maneira como a unidade pesquisada trata os clientes e fornecedores, por uma exigência do mercado brasileiro, há um responsável por diversos produtos em cada montadora, fora do Brasil, há um responsável por segmento de produtos que trata com todas as montadoras, ou seja, fora do Brasil, existem diversas pessoas especialistas por cada produto para tratar com cada montadora e no Brasil uma pessoa dedicada a cada montadora, isso é um motivo de entrave na comunicação.

Na empresa C, o processo de profissionalização pelo qual está passando a empresa, vem causando incertezas e também dificuldades na comunicação, as pessoas sabem que haverá mudanças e temem pelo emprego, além disso, algumas unidades

passaram a responder a um chefe na matriz e outro na unidade, isso vem causando morosidade no trabalho.

Na empresa D com a aquisição da nova empresa, houve a fusão de alguns departamentos, como maior barreira D1 citou a incerteza da manutenção do emprego e como facilitador ele acredita que a empresa esteja preparada para se organizar e reter os talentos.

Inibidores vinculados à recursos humanos como reatividade dos funcionários, falta de incentivo e diferença na estrutura das unidades também forma citados. Na visão de B1 há uma forte barreira cultural brasileira no que diz respeito a responder a mais de um chefe. De acordo com ele “algumas pessoas, devido à cultura brasileira, ainda não conseguem se adaptar a ter mais de um chefe”, e como a mudança na estrutura só ocorreu em algumas áreas e unidades isso dificulta o trabalho, gerando problemas na priorização de tarefas.

Além disso, como inibidores vinculados à flexibilidade e criatividade foram citados centralização e a falta de benefícios, na empresa E a mudança ocorrida foi que ela deixou de pertencer a D (de que é ainda cliente) e foi adquirida por outro grupo, no entanto continua no mesmo espaço físico de D, dividindo áreas como portaria, refeitório e estacionamento, de acordo com E1 e E2 esse é o maior problema, pois as pessoas das duas empresas ficam comparando os benefícios, o que traz certa insatisfação associada ao trabalho para os funcionários de E.

A tabela 4 apresenta os resultados referentes aos inibidores da alteração de rotinas de trabalho.

Tabela 4: Inibidores da alteração de rotinas de trabalho

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidores Vinculados à comunicação	incertezas geradas pela inovação	2	B	9%	61%
		4	D	17%	
		1	E	4%	
		1	B	4%	
	problemas de comunicação	3	C	13%	
		1	D	4%	
		2	B	9%	
Inibidores Vinculados à Recursos Humanos	diferença estrutura das unidades	1	B	4%	22%
		1	C	4%	
	falta de incentivo a criatividade	1	E	4%	

	pessoas reativas	1	B	4%	
		1	E	4%	
Inibidor vinculado à liderança	problemas de priorização	2	B	9%	9%
Inibidores Vinculados à Flexibilidade/Criatividade	Centralização	1	B	4%	9%
	falta de benefícios	1	E	4%	

Fonte: Elaboração própria

Alteração na Relação com Clientes e Fornecedores

As três empresas (A, D e E) que citaram a alteração na relação com clientes e fornecedores como prática de inovação organizacional concordam que isso vem ocorrendo devido a crise na demanda pela qual vem passando o mercado automotivo.

Como facilitadores internos foram citados a comunicação com os clientes e fornecedores, que segundo A1 o desenvolvimento de ferramentas de comunicação vem facilitando o contato com clientes, e também a relação de parceria das empresas com os clientes e fornecedores, as empresas A, D e E encaram a relação com clientes e fornecedores como uma relação de parceria tanto de negociação quanto troca de tecnologia e experiências organizacionais.

Os outros facilitadores citados são externos, que são o poder de negociação das empresas D e E que segundo os entrevistados facilita a negociação, e também de acordo com D o próprio setor facilita as alterações nas relações com os clientes.

A tabela 5 apresenta os resultados referentes aos facilitadores da alteração na relação com clientes e fornecedores segundo os entrevistados.

Tabela 5: Facilitadores da alteração na relação com clientes e fornecedores

Intermediária II	Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
	Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Interno	Facilitador Vinculado à Comunicação	comunicação	4	A	22%	67%
		parceria clientes	3	A	44%	
			4	D		
			1	E		
Facilitador Externo	Facilitador Vinculado ao Setor	poder negociação	1	D	22%	33%
		setor	3	E	11%	
			2	D		

Fonte: Elaboração própria

A maior barreira de acordo com as três empresas está na pressão do mercado por custos devido à crise de demanda que vem passando o setor, de acordo com A1 “a crise influencia diretamente nas negociações”.

A tabela 6 apresenta os resultados referentes aos inibidores da alteração de relação com clientes e fornecedores.

Tabela 6: Inibidores da alteração na relação com clientes e fornecedores

Categorias			Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária II	Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidor Externo	Inibidor Vinculado ao Setor	crise de demanda	3	A	100%	100%
			2	D		
			6	E		

Fonte: Elaboração própria

Set up rápido

Segundo os respondentes das empresas A, C e E o *set up* rápido é facilitado por fatores vinculados à recursos humanos como funcionários bem treinados e capacitados (58% das respostas).

De acordo com A1 e A2, a estrutura da empresa que facilita dá autonomia para os funcionários também é um facilitador uma vez que possibilita a ocorrência de semanas *kaizen*, que é quando ocorrem os chamados “*rallys*”, competições para verificar a melhor forma de fazer a troca de ferramentas.

Além disso, para E1 a comunicação de objetivos claros, “saber o horizonte onde a gente tem que trabalhar”, é um importante facilitador à pratica de *set up* rápido.

A tabela 7 apresenta os resultados das respostas dos entrevistados sobre os facilitadores da prática de *set up* rápido.

Tabela 7: Facilitadores da prática de set up rápido

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	treinamento	4	A	58%	67%
		2	C		
		1	E		

	senso colaboração	1	C	8%	
Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	autonomia	2	A	25%	25%
		1	C		
Facilitador Vinculado à Comunicação	comunicação	1	E	8%	8%

Fonte : Elaboração própria

Como inibidor os entrevistados das três empresas citaram a falta de nivelamento na capacitação dos funcionários (67%), para E2 um grande problema para a prática de *set up* rápido é o nivelamento de conceitos, de acordo com ele, as pessoas tem um conceito pré-definido, e mudá-lo é muito difícil. A1 ainda citou a diferença entre máquinas o que dificulta um treinamento padrão.

Para C1 uma das barreiras é a falta de motivação dos funcionários da área de manutenção, que devido a grande solicitação das áreas são sobrecarregados.

Os resultados das respostas sobre os inibidores à prática de *set up* rápido seguem apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Inibidores à prática de *set up* rápido

Categorias Intermediária I	Categorias Inicial	Número de Falas	Empresa	% Categorias	
				Inicial	Intermediária I
Inibidores Vinculados à Recursos Humanos	falta de nivelamento na capacitação	1	A	67%	100%
		2	C		
		3	E		
	sobrecarga trabalho	2	C	22%	
	problemas técnicos	1	A	11%	

Fonte: Elaboração própria

Engenharia Simultânea

De acordo com os respondentes das empresas A e D a prática de engenharia simultânea é facilitada nas empresas pesquisadas pela estrutura e pelo apoio corporativo, uma vez que a metodologia que em ambas já está institucionalizada há anos.

A comunicação também é entendida pelos respondentes como importante, A2 ainda citou o ambiente da empresa, que segundo ele facilita o trabalho entre áreas. Para D1 a integração das unidades da empresa D e a boa comunicação entre elas é um dos maiores fatores facilitadores à engenharia simultânea.

Os resultados dos facilitadores à prática de engenharia simultânea seguem apresentados na tabela 9.

Tabela 9: Facilitadores à prática de engenharia simultânea

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	estrutura	3	A	30%	50%
	apoio corporativo	1	A	20%	
		1	D		
Facilitador Vinculado à Comunicação	comunicação	1	A	40%	40%
		3	D		
Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	resultado	1	D	10%	10%

Fonte: Elaboração própria

Como barreira A2 citou a estrutura matricial, pois nem sempre que participa do projeto aceita bem responder a mais de um chefe, além disso, a liderança de projetos foi citada como importantíssima para resolver esses conflitos. D1 acredita que uma barreira possa vir a ser a saída de bons funcionários com a fusão da empresa D com a nova empresa, além disso, citou também a barreira do idioma como um problema nos projetos desenvolvidos em parceria com unidades de fora do Brasil.

Os resultados sobre os inibidores à prática de engenharia simultânea seguem apresentados na tabela 10.

Tabela 10: Inibidores à prática de engenharia simultânea

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidor vinculado à liderança	liderança matricial	4	A	57%	57%
Inibidor Vinculado à Recursos Humanos	saída de funcionários	2	D	29%	29%

Inibidor Vinculado à Comunicação	Idioma	1	D	14%	14%
----------------------------------	--------	---	---	-----	-----

Fonte: Elaboração própria

Reuniões diárias e de resposta rápida

O compartilhamento de informação é visto como o maior facilitador a ocorrência das reuniões diárias e de resposta rápida (31%). Na empresa D a comunicação entre a unidade pesquisada e a francesa foi apontada como facilitador, uma vez que as reuniões vem sendo feitas como no modelo francês, no qual primeiro há a reunião operacional, depois da supervisão e por fim há a reunião da gerência em sequência de horário, para que no caso de algum problema este seja escalonado. Na empresa C a integração entre as áreas é apontada também como um facilitador.

As empresas C e D concordam que as reuniões diárias e de resposta rápida acontecem por exigência dos clientes e são práticas do setor. Os resultados seguem apresentados na tabela 11.

Tabela 11: Facilitadores à ocorrência das reuniões diárias e de resposta rápida

Intermediária II	Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
	Intermediária I	Inicial			Inicial I	Intermediária I
Facilitadores Internos	Facilitador Vinculado à Comunicação	compartilhamento informação	2	C	31%	37%
			3	D		
		integração entre áreas	1	C	6%	
	Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	Estrutura	3	C	31%	31%
			2	D		
	Facilitador Vinculado à Liderança	Liderança	1	C	13%	13%
1			D			
Facilitadores Externos	Facilitador Vinculado à Clientes	Clientes	1	C	13%	19%
			1	D		
	Facilitador Vinculado ao Setor	Setor	1	C	6%	

Fonte: Elaboração própria

Como inibidores os respondentes citaram a falta de disciplina e liderança, pois às vezes a necessidade do setor reduz seu tempo ou mesmo faz com que deixem de

acontecer. Além disso, para E2 a necessidade de se defender de alguns líderes acaba atrapalhando as reuniões. Os resultados dos inibidores à ocorrência de reuniões diárias e de resposta rápida seguem apresentados na tabela 12.

Tabela 12: Facilitadores à ocorrência das reuniões diárias e de resposta rápida

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidores Vinculados à Recursos Humanos	falta de disciplina	4	C	67%	67%
		2	D		
Inibidor vinculado à liderança	liderança defensiva	3	D	33%	33%

Fonte: Elaboração própria

Just in Time

Como facilitador, as empresas D e E citam o mercado automotivo, pois de acordo com os respondentes, os clientes exigem práticas de produção enxuta. Os resultados seguem apresentados na tabela 13.

Tabela 13: Facilitadores à ocorrência do *just in time*

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitadores vinculados ao setor	Setor	4	D	67%	100%
		2	E	33%	

Fonte: Elaboração própria

O maior problema relacionado ao JIT pelas duas empresas é a gestão da previsão de vendas, devido a isso, segundo E1 o Just in time existe “*conceitualmente, porém não fisicamente*”.

Os resultados referentes aos inibidores à ocorrência do *just in time* seguem apresentados na tabela 14.

Tabela 14: Inibidores à ocorrência do *just in time*

Categorias			Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária II	Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitadores Internos	Inibidor Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	metodologia	1	E	11%	11%
Facilitadores Externos	Inibidor Vinculado ao Setor	Setor	3	D	33%	89%
		programação produção	5	E	56%	

Fonte: Elaboração própria

Gestão à vista

A gestão a vista foi citada pela empresa C como prática de inovação organizacional, para C1 ela é facilitada pelas práticas do mercado automotivo, uma vez que faz parte das exigências da norma ISO TS.

Os facilitadores à ocorrência da gestão a vista seguem apresentados na tabela 15.

Tabela 15: Facilitadores à ocorrência da gestão à vista

Categorias			Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária II	Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Interno	Facilitador Vinculado à Comunicação	comunicação	2	C	33%	33%
	Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	apoio corporativo	1	C	17%	17%
Facilitador Externo	Facilitador Vinculado ao Setor	Setor	3	C	50%	50%

Fonte: Elaboração própria

A maior dificuldade citada pela empresa C foi a disciplina em manter os quadros de gestão à vista atualizados. Além disso, para C1 a sobrecarga de trabalho e a motivação dos líderes também inibem a ocorrência da gestão à vista.

Os resultados seguem descritos na tabela 16.

Tabela 16: Inibidores à ocorrência da gestão à vista

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidor	falta disciplina	3	C	50%	67%

Vinculado à Recursos Humanos	Sobrecarga	1	C	17%	
Inibidor Vinculado à Liderança	motivação da liderança	2	C	33%	33%

Fonte: Elaboração própria

Sistema de Qualidade Corporativa

De acordo com E2 as regras que existem na empresa E são os maiores facilitadores para a implantação do novo sistema de qualidade corporativo na empresa. Os resultados seguem apresentados na tabela 17.

Tabela 17: Facilitadores às alterações no sistema de qualidade corporativa

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	metodologia	5	E	63%	63%
Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	estrutura	2	E	25%	37%
	apoio corporativo	1	E	13%	

Fonte: Elaboração própria

Para ele as barreiras estão no treinamento e na adaptação dos funcionários, além da sobrecarga de trabalho gerada para treinar e adaptar os funcionários às novas regras. Os resultados seguem apresentados na tabela 18.

Tabela 18: Inibidores às alterações no sistema de qualidade corporativa

Categorias		Número de Falas	Empresa	% Categorias	
Intermediária I	Inicial			Inicial	Intermediária I
Inibidores vinculados à Recursos Humanos	treinamento	4	E	44%	100%
	sobrecarga	3	E	33%	
	adaptação às regras	2	E	22%	

Fonte: Elaboração própria

4.3.1 Discussão sobre os fatores que facilitam ou inibem as práticas de inovação organizacional nas empresas pesquisadas

A partir das práticas de inovação organizacional mencionadas pelos entrevistados foi possível listar os fatores facilitadores ou inibidores. As tabelas 19 e 20 resumem, respectivamente, os facilitadores e inibidores citados.

Tabela 19: Facilitadores às práticas de Inovação organizacional nas empresas pesquisadas

II	Categoria		Falas	% Categorias		
	I	Inicial		Inicial	I	II
Facilitadores Externos	Facilitador Vinculado à Clientes	Clientes	2	2%	2%	12%
		Facilitador Vinculado ao setor	Poder de Negociação	4	3%	
	Setor		9	7%		
Facilitadores Internos	Facilitador Vinculado à Comunicação	Comunicação	18	14%	25%	88%
		Parceria clientes	8	6%		
		Compartilhamento informação	5	4%		
		Integração entre áreas	1	1%		
	Facilitador Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	Autonomia	4	3%	21%	
		Incentivo a criatividade	5	4%		
		Metodologia	5	4%		
		Premiação	7	6%		
		Estratégia	5	4%		
		Resultado	1	1%		
	Facilitador Vinculado à Liderança	Liderança	4	3%	5%	
		Priorização	3	2%		
	Facilitador Vinculado à Recursos Humanos	Apoio corporativo	17	13%	36%	
		Aprendizagem	1	1%		
		Estrutura organizacional	14	11%		
Estrutura matricial		2	2%			
Senso de colaboração		4	3%			
Treinamento		8	6%			

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20: Facilitadores às práticas de Inovação organizacional nas empresas pesquisadas

II	Categoria		Falas	% Categorias		
	I	Inicial		Inicial	I	II
Inibidor Externo	Inibidor Vinculado ao Setor	Crise de demanda	3	4%	14%	14%
		Setor	3	4%		
		Programação produção	5	6%		

Inibidor Interno	Inibidor Vinculado à Comunicação	Idioma	1	1%	19%	86%
		Incertezas geradas pela inovação	8	10%		
		Problemas de comunicação	6	8%		
	Inibidor Vinculado à Flexibilidade e Criatividade	Falta de Metodologia	1	1%	5%	
		Centralização	2	3%		
		falta de benefícios	1	1%		
	Inibidor vinculado à liderança	problemas de priorização	2	3%	14%	
		liderança matricial	4	5%		
		liderança defensiva	3	4%		
		falta de motivação da liderança	2	3%		
	Inibidor Vinculado à Recursos Humanos	saída de funcionários	2	3%	49%	
		falta de disciplina	18	23%		
		sobrecarga de trabalho	5	6%		
		pessoas reativas	4	5%		
		diferença na estrutura das unidades	2	3%		
falta de incentivo a criatividade		1	1%			
falta de nivelamento na capacitação dos funcionários		6	8%			
problemas técnicos		1	1%			

Fonte: Elaboração própria

Os fatores facilitadores citados pelos entrevistados podem ser divididos nas duas categorias que favorecem a inovação organizacional sugeridas pela literatura (CAMISON; LOPEZ 2011; CAVALCANTI et al., 2011; DANS; RIOS; BOADOS, 2013; FAY et al., 2015; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; HAMEL, 2007; JANTZ, 2014; LAFORET, 2008, 2013; LIN, YEH; HUNG, 2011; LOPES; BARBOSA, 2008; MOL; BIRKINSHAW, 2009; PAREDES; SANTANA; FELL, 2013; PENG et al., 2013; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013, WANG, ZHAO; THORNHILL, 2015): facilitadores internos e externos.

A partir das tabelas 19 e 20, percebe-se que os fatores internos tanto facilitadores (88%), quanto inibidores (86%) são mais citados pelos gestores, e em sua maioria referem-se à cultura organizacional, o que comprova a teoria de Valencia, Jimenez e Valle (2012) que afirmam que a cultura organizacional é um importante determinante para a inovação nas empresas. Os fatores referentes a cultura organizacional, tema do presente trabalho, serão discutidos separadamente no próximo tópico.

Aparecem também fatores referentes à estrutura e estratégia organizacional, diversos autores (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; ÇAKAR; ERTUK, 2010;

DOBNI, 2008; DOMBRONSKI et al., 2007; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; GODOY; PEÇANHA, 2009; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; JANTZ, 2014; LAEGREID et al., 2011; MARTINS; MARTINS, 2002; MCLEAN, 2005; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; CHEN, 2013) vinculam a estrutura e estratégia organizacional a inovação organizacional. De acordo com Laforet (2008), para uma organização desenvolver capacidade para uma inovação sustentável (tecnológicas e não tecnológicas) precisa de recursos disponíveis, estruturas e processos colaborativos para resolver problemas e estratégia de negócios voltada à inovação.

Quanto aos facilitadores externos, foram citados fatores referentes à influência de mercado como a parceria com os clientes, o poder de negociação e a importância do setor, provando que o ambiente externo pode influenciar a implementação de atividades inovadoras (LIN; YEH; HUNG, 2011; FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002). A influência do mercado é citada por diversos autores (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; CANTO, 2002; CHANG; LEE, 2007; KENNY; REEDY, 2006; LAO; NGO, 2004; MARTINS; MARTINS, 2002; OBENDHAIN; JOHNSON, 2004; TELLIS et al., 2009; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VIDAL; ALCAMI, 2012) como facilitadora à inovação.

Além disso, a troca de experiência com clientes e fornecedores é vista também como um facilitador à inovação organizacional, corroborando com Paredes, Santana e Fell (2013), que afirmam que a rede de relacionamentos da empresa é necessária para promover o aprendizado intensivo nas organizações, facilitando a geração de conhecimento e inovações.

Ademais, a prática de programas de melhorias, como os que existem nas empresas A, B, C e D, é um importante facilitador para a inovação organizacional, pois a participação individual e coletiva dos funcionários é indispensável para a geração de novidades, uma vez que o conhecimento dos empregados está ligado às suas experiências contribuindo assim para a melhoria do negócio (WHANG; ZHAO; THORNHILL, 2015).

Quanto aos inibidores a maioria dos fatores citados são referentes a fatores internos à organização, à cultura organizacional, principalmente os ligados aos recursos humanos, como a falta de disciplinas dos funcionários em relação às práticas de inovação organizacional (preenchimento de quadros, avaliação rápida das respostas dos programas de melhorias e realização de reuniões), além de reatividade dos funcionários, sobrecarga de trabalho, saída de funcionários, falta de incentivo à criatividade e

nivelamento na capacitação, esses inibidores segundo Li, Yeh e Hung (2012) acontecem por fatores diretos nas fases de execução e resultado da inovação organizacional, e também à liderança.

Os outros inibidores citados são externos à organização e referem-se à crise pela qual o mercado automotivo vem passando, o que demonstra mais uma vez a influência do mercado para a ocorrência de inovação organizacional.

4.4 Fatores referentes à cultura que favorecem ou inibem as práticas de inovação organizacional

Os fatores internos referentes à cultura organizacional que favorecem ou inibem as práticas foram divididos para fins de análise em quatro categorias, baseados na literatura estudada, listados no quadro 21 (p.60) da revisão teórica, a saber: vinculadas à flexibilidade e criatividade; à liderança, à comunicação e aos recursos humanos.

O quadro 35 relaciona essas categorias aos fatores citados pelos respondentes.

Quadro 35–Aspectos da cultura vinculados à inovação organizacional nas empresas pesquisadas

Categoria	Facilitadores	Inibidores
Flexibilidade	Autonomia para tomada de decisão; Incentivo à criatividade (programas com metodologia conhecida por todos; premiação e celebração); Estratégia <i>top down</i> ; Percepção de resultados pelos funcionários.	Falta de metodologia para práticas de inovação; Centralização de poder Falta de benefícios e incentivos relacionados à inovação organizacional.
Liderança	Liderança motivadora e facilitadora, que saiba priorizar atividades necessárias à inovação organizacional.	Liderança defensiva e que não prioriza inovações organizacionais e não sabe trabalhar com estrutura matricial.
Comunicação	Aberta; Compartilhamento de informação; Relação de parceria; Integração entre as áreas.	Problemas na comunicação como idioma diferente, dificuldades de comunicação entre setores; Inovação organizacional mal comunicada que gere incertezas.
Recursos Humanos	Apoio Corporativo; Aprendizagem organizacional;	Falta de disciplina para gerir a inovação organizacional;

	Estrutura organizacional com poucos níveis; Senso de colaboração; Treinamento.	Saída de funcionários; Sobrecarga de trabalho; Reatividade dos funcionários; Falta de treinamento para nivelar o conhecimentos dos funcionários.
--	--	---

Fonte: Elaboração Própria

A seguir cada uma das categorias é comentada baseada na revisão teórica.

Flexibilidade e Criatividade

A categoria flexibilidade e criatividade, recebeu como facilitador 21% das falas, foram citados nessa categoria: a autonomia para tomada de decisão, o incentivo a criatividade, estratégia *top down* e percepção de resultados.

No que diz respeito a autonomia, ela existe em todas as empresas para os gerentes, que dentro de um limite financeiro podem fazer inovações na sua área de trabalho o que é visto como facilitador pelos respondentes.

No entanto, apenas na empresa A os funcionários da produção tem autonomia para tomada de decisão em seu posto de trabalho, nas outras quatro empresas para qualquer alteração o superior deve ser comunicado. A autonomia é citada como fator facilitador à inovação organizacional por diversos autores (CAMISON; LOPEZ, 2014; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MCLEAN, 2005; KAASA; VADI, 2010; TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009).

A premiação ou recompensa ao programa de melhorias que ocorre nas empresas A, B, C e D, age como um facilitador que afeta a consciência dos funcionários sobre o funcionamento e a aplicação das inovações (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002). Outros autores (ALENCAR, 1998; CHANDLER et al., 2000; DOMBRONSKI et al., 2007; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; HOGAN; COOTE, 2013; LAEGREID et al., 2011; LIN; YEH; HUNG, 2011; TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015; ZAIRI; AL-MASHARI, 2005), também vinculam um programa de recompensas à ocorrência de inovação organizacional.

A empresa A disponibiliza um quiosque para que os funcionários deem as ideias para o programa de inovação, o ambiente propício (compartilhamento de informações, trabalho em equipe) também foi citado pelos entrevistados De acordo com Lin, Yeh e Hung (2011), para desenvolver um ambiente inovador, as organizações devem

disponibilizar recursos como programas de incentivo e de apoio, além de habilidades gerenciais adequadas.

Além disso, os gestores citaram que a existência de uma metodologia facilita a ocorrência das inovações organizacionais. O encorajamento da criatividade, através do programa de melhorias é visto como facilitador pelos respondentes das empresas A, B, C e D, e citado na literatura por diversos autores (ALENCAR, 1998; FAY et al., 2015; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MCLEAN, 2005; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; CHEN, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015) como favorecedor a inovação. De acordo com Wang, Zhao e Thornhill (2015), para ser inovadora uma empresa deve encorajar todos os empregados a dar ideias de melhorias, pois tanto a participação individual quanto a coletiva são indispensáveis para o desenvolvimento de novidades.

Os inibidores desta categoria representam 5 % das falas, e foram citados a falta de metodologia para inovações organizacionais, a centralização e a falta de benefícios.

A centralização de poder que ocorre na maioria das empresas (B, C, D e E) também é entendida pela literatura (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996, FRAMBACH; SCHILLAWERT, 2002, MOL; BIRKINSHAW, 2009, BATES et al., 1995) como um importante inibidor à inovação.

A falta de benefícios, premiação e celebração foram citadas pela empresa E, o respondente E2 acredita isso afeta a ocorrência de inovações organizacionais de maneira negativa.

Liderança

A liderança foi citada como facilitador a ocorrência de inovação organizacional em 5% das falas. É vista pelos respondentes como um importante facilitador à inovação organizacional, podendo ser ainda um inibidor dependendo de como é feita, em todas as empresas os líderes foram citados como facilitadores e de fácil acesso.

De acordo com Bravo-Ibarra e Herrera (2009) a liderança é fundamental à construção da capacidade de inovação. De acordo com a literatura (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; CHANDLER et al., 2000; DOMBRONSKI et al., 2007; FARIA; FONSECA, 2014; GODOY; PEÇANHA, 2009; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; JANTZ, 2014; KNOX, 2002; LAFORET, 2013; LIN; MCDONOUGH, 2011; LIN; YEH; HUNG, 2011; MARTINS; MARTINS, 2002;

MCLEAN, 2005; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013) a liderança é um fator importante para inovação, uma vez que líderes e gestores tem impacto significativo sobre a cultura e capacidade de inovação da organização, pois os líderes além de articular a visão, missão e estratégia da organização, devem inspirar e motivar os membros da organização a dar ideias e recompensá-los pelo atingimento de objetivos associados à inovação organizacional.

Como inibidor a categoria foi citada em 14% das falas, para os respondentes uma liderança autoritária, que fica sempre se defendendo dos problemas e não prioriza as inovações organizacionais afeta de maneira negativa a ocorrência da inovação organizacional. Além disso, a falta de engajamento do time foi citada como inibidor por todos os respondentes, que acreditam que para uma inovação dar certo é preciso que todos estejam engajados.

Comunicação

A comunicação é vista como um importante facilitador à inovação organizacional, a categoria foi citada em 25% das falas, no entanto separadamente o item mais citado em todas as falas foi a comunicação (14%). De acordo com os respondentes, a inovação organizacional deve ser comunicada para que seja bem aceita, para que haja a integração entre as áreas e o compartilhamento de informação, o que corrobora com a literatura (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; DOMBRONSKI et al., 2007; FARIA; FONSECA, 2014; FAY et al., 2015; GODOY; PEÇANHA, 2009; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; JEON et al., 2013; JOHANSEN; OLSEN, 2011; MACHADO; VASCONCELLOS, 2007; MARTINS; MARTINS, 2002; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013) que afirma que a inovação necessita de mecanismos de trocas de informações e conhecimentos que contribuam para seu desenvolvimento.

A comunicação é entendida pelos respondentes como formal nas empresas A, B, C e D, e informal na empresa E.

Como inibidor a ocorrência, a categoria comunicação foi citada em 19% das falas. Foram citados problemas na comunicação pela diferença de idiomas (empresa B e D), dificuldade de comunicação (empresas B, C, D e E) e falhas na comunicação da inovação organizacional, segundo item mais citado como inibidor (10%), de acordo com os respondentes, essa falha pode causar incertezas e ser negativa à ocorrência de inovações organizacionais.

Recursos Humanos

A categoria recursos humanos foi a mais citada tanto como facilitadora (36%) quanto como inibidora (49%). Como facilitadores a ocorrência da inovação organizacional foram citados: o apoio corporativo, a aprendizagem, a estrutura organizacional, senso de colaboração e treinamento.

O apoio corporativo é citado como facilitador à inovação organizacional, de acordo com Frambach e Schillewaert (2002) quanto maior o apoio corporativo maior será a motivação para inovar. Além disso, para McLean (2005) o apoio corporativo favorece a criatividade, uma vez que a inovação organizacional é incorporada aos processos de trabalho da organização, facilitando sua compreensão e aceitação pelos funcionários (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

Quanto à estrutura, foram citados a tolerância ao erro e o encorajamento aos desafios. Nas cinco empresas há tolerância ao erro, desde que esse não seja um problema ético, a aceitação ao erro é vista de maneira positiva pelos entrevistados, uma vez que o erro pode virar uma lição aprendida, como afirmado pela literatura (ALENCAR, 1998; DOBNI, 2008; GODOY; PEÇANHA, 2009; HOGAN; COOTE, 2013; WANG; CHEN, 2013). Os desafios também são encarados de maneira positiva por todos os respondentes, uma vez que todos concordam que é durante o desafio que surgem novas ideias e maneiras melhores para fazer as coisas. Alguns autores (CASTRO et al., 2013; CHANDLER et al., 2000; HOGAN; COOTE, 2013; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; KAASA; VADI, 2010; MARTINS; MARTINS, 2002; TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009; VALENCIA; JIMENEZ; VALLE, 2012) concordam que a tolerância ao risco é um facilitador à inovação.

O senso de colaboração mencionado como facilitador pode ser explicado pela teoria de Jantz (2014) e Peng et al. (2013) que afirmam que uma equipe integrada tem confiança para debater questões impopulares e propostas arriscadas, fomentando maior nível de capacidade inovadora.

Os times de autogestão foram citados pelas empresas A e B como facilitadores, de acordo com a literatura (VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; FAY et al., 2015) seu efeito facilitador está ligado ao trabalho em equipe, aspecto bastante vinculado à inovação, pois desenvolve confiança e respeito baseados em objetivos comuns, levando a equipe a uma maior autonomia, aumentando a responsabilidade e motivação.

O trabalho em equipe ocorre nas cinco empresas e é visto como importante para a ocorrência de inovação organizacional em todas elas. Nas empresas A, B, D e E é sentida a diferença entre os grupos. Apenas na empresa C não são vistas diferenças entre os grupos, o que segundo a literatura (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; ÇAKAR; ERTÜK, 2010; JASKYTE; DRESSLER, 2005) é um inibidor à inovação.

No que diz respeito ao comprometimento citado como facilitador, a aceitação de uma inovação pelos indivíduos também pode ser impulsionada por normas sociais, ou seja, pelo seu uso no ambiente social (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

O efeito facilitador dos times de autogestão também pode ser vinculado ao treinamento e capacitação dos funcionários, citado pelos respondentes como facilitador e sua falta como inibidora à inovação organizacional, todas as empresas possuem treinamento e capacitação para seus funcionários.

De acordo com a literatura (CAMISON; LOPEZ, 2014; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; HOGAN; COOTE, 2013; JEON et al., 2013; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015; ZAIRI; AL-MASHARI, 2005) treinamento e capacitação são essenciais à realização da inovação, pois afetam a consciência dos funcionários sobre o funcionamento e a aplicação das inovações, além de sua utilidade e seu ajuste ao trabalho (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

Para todos os respondentes o nível de escolaridade mínimo exigido (segundo grau completo, e nas empresa D e E técnico) é um facilitador à inovação organizacional, pois quanto maior a escolaridade será mais fácil para que entenda o processo e dê ideias. Corroborando com a literatura (FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; JANTZ, 2014; MOL; BIRKINSHAW, 2009; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; ZAIRI; AL-MASHARI, 2005) que afirma que o nível educacional da força de trabalho é um atributo importante na organização, pois é chave para os recursos de inovação, uma vez que uma maior educação seria responsável por uma maior propensão a inovar, uma vez que os funcionários estariam mais abertos a novidades.

Ainda sobre treinamento e capacitação, as cinco empresas possuem processo de integração formal na qual são passadas informações sobre normas e procedimentos básicos da empresa, é contada a história da fundação da empresa, o que de acordo com Fleury (1989) é crucial para a reprodução do universo simbólico, pois é através da integração de novos funcionários que os valores vão sendo introduzidos e incorporados por eles.

Quanto aos fatores inibidores, essa categoria recebeu 49% das falas e foram citados a falta de disciplina para ocorrência de inovação organizacional (empresas A, B, C e E), saída de funcionários (empresa D), falta de motivação (C), sobrecarga (C), conceitos pré concebidos (D e E), dificuldades para aceitar mudanças (A, B, C, D e E) e insatisfação (C e D). Diversos autores (CASTRO et al., 2013; CHANDLER et al., 2000; FRAMBACH; SCHILLEWART, 2002; HOGAN; COOTE, 2013; JANTZ, 2014; KNOX, 2002; LAFORET, 2013; MARTINS; MARTINS, 2002; PENG et al., 2013; STEELE; MURRAY, 2004; VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, 2013; WANG; CHEN, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015) vinculam o sucesso da inovação organizacional as pessoas.

De acordo com Kaasa e Vadi (2010), a maneira como as pessoas lidam com a novidade (iniciativas individuais e coletivas) pode constituir uma barreira a inovação organizacional, no caso das empresas pesquisadas, a falta de disciplina, sobrecarga e conceitos pré-concebidos.

Além disso, a dificuldade para aceitar as mudanças e a falta de motivação a pode demonstrar a falta de entendimento das pessoas sobre a importância da inovação organizacional e sobre as vantagens que ela proporciona a empresa, inibindo sua ocorrência (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

A aceitação da inovação é segundo Frambach e Schillewaert (2002), uma característica pessoal, devendo a empresa persuadir e comunicar a inovação de forma a facilitá-la, ademais o apoio de colegas e de supervisores é essencial para o aumento do apoio e motivação (LIN; YEH; HUNG, 2011).

A saída de funcionários é citada por Wang, Zhao e Thornhill (2015), como uma barreira à inovação organizacional, pois os funcionários levam consigo conhecimentos tácitos, impedindo que a empresa desenvolva e acumule novos conhecimentos, afetando a inovação organizacional.

Outro inibidor citado é o excesso de níveis hierárquicos que as empresas B, C D e E possuem, o que de acordo com Segundo Çakar e Ertük (2010), relaciona-se de maneira negativa com capacidade de inovação.

4.5 Aspectos da Cultura de Inovação nas Empresas Estudadas

Machado e Vasconcellos (2007) afirmam que a inovação organizacional está associada a uma cultura que a propicie e incentive. Para os autores em uma organização inovadora os elementos culturais estão vinculados à inovação.

Nesse contexto, os valores estariam associados a importância da inovação na organização (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), nas empresas A, B e C a inovação está explícita nos valores expressos, no entanto a inovação só foi citada como valor pelos entrevistados da empresa A.

De acordo com Machado e Vasconcellos (2007), as crenças e pressupostos em um ambiente inovador estariam relacionadas a ser o maior inovador do setor, isso só ficou claro na empresa A, na qual segundo os entrevistados, o grau em que ocorre inovação é alto, os entrevistados acreditam que isso ocorra devido a importância do tema inovação para a empresa como um todo e do reconhecimento corporativo a ideias inovadoras. De acordo com A2, valores vinculados a autonomia que é dada aos funcionários facilitam a inovação, além do clima organizacional que incentiva ideias inovadoras.

Nas empresas B, C, D e E quando questionados sobre o grau de inovação, todos os entrevistados responderam médio, e concordaram que a reatividade é um dos maiores problemas, B1 citou a falta de vontade das pessoas de sair da zona de conforto, C1 citou que para ter resultados inovadores as pessoas precisam quebrar paradigmas, para D1 o maior problema para inovação está na falta de cobrança corporativa, para E2 os maiores problemas para a inovação são a falta de maturidade das pessoas, a reatividade e o conflito de interesses.

Quanto aos ritos e rituais que envolvem o processo de inovação organizacional (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), as empresas A, B, C e D possuem premiação para as melhores ideias, sendo que a A e B possuem cerimônias formais, C um *coffee break* e D possui apenas a premiação.

As histórias e mitos seriam descrições verbais sobre fatos que contribuem para a inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), como nos casos da empresa A e C, nas quais as histórias do fundador são vinculadas a inovação, na empresa A o fundador inventou algo novo e na empresa C o fundador foi empreendedor ao construir um fábrica de baterias em um local onde não havia cultura industrial.

Os tabus estão ligados às proibições a fim de orientar ou manter a disciplina que se relacione a inovação, a única empresa na qual os funcionários tem autonomia para

tentar algo novo é a empresa A, nas outras existem regras que não permitem a tomada de decisão, tampouco testar algo novo.

Os heróis seriam personalidades ligadas à inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), como nos casos das empresas A e C.

As normas são regras escritas que direcionam comportamento das pessoas na organização em direção à inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), nas empresas A, B, C e D existem regulamentos para o programa de melhoria e metas a serem cumpridas, além disso, na empresa C o manual de ética tem um item sobre inovação.

Comunicação diz respeito ao conteúdo falado que direciona o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), nas empresas A, B, C e D existem cartazes sobre o programa de melhorias, os funcionários são comunicados sobre sua existência na integração, são estimulados pelos chefes de setor.

Como artefatos e símbolos estão relacionados quaisquer objetos que sirvam de veículo de um significado da inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007), o que pode ser encontrado na empresa A que possui um quiosque de inovação com computadores para que as pessoas possam cadastrar suas ideias.

O quadro 36 apresenta um resumo dos elementos culturais vinculados à cultura de inovação das empresas pesquisadas conforme a delimitação dos elementos da cultura organizacional proposto por Machado e Vasconcellos (2007).

Quadro 36 –Elementos culturais das empresas pesquisadas

Elementos da Cultura	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Valores	Inovação muito importante	Tecnologia muito importante	As pessoas são importantes	Qualidade mais importante	Liderança de mercado
Crenças e Pressupostos	Alto grau de inovação	Grau médio de inovação	Grau médio de inovação	Grau médio de inovação	Grau médio de inovação
Ritos, Rituais e Cerimônias	Cerimônia de Premiação melhores ideias	Cerimônia de Premiação melhores ideias	<i>Coffe Break</i> Premiação melhores ideias	Apenas Premiação melhores ideias	Não há cerimônias vinculadas à inovação
Histórias e Mitos	História do fundador	Não identificado	História da fundação	Não identificado	Não identificado
Tabus	Não identificado	Regras Centralização	Regras Centralização	Regras Centralização	Regras Centralização
Heróis	Fundador	Não há	Fundador	Não há	Não há
Normas	Regulamento programa melhorias	Regulamento programa melhorias	Código de ética Regulamento programa	Regulamento programa melhorias	Não foram identificadas

			melhorias		
Comunicação	Cartazes programa Integração	Cartazes programa	Cartazes programa	Cartazes programa	Não identificados
Artefatos e Símbolos	Quiosque de inovação	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não identificado

Fonte: Elaboração Própria a partir de Machado (2004)

Com base no quadro 36, é possível perceber que a empresa que mais tem elementos da cultura vinculados a inovação é a empresa A.

Ao analisar as cinco empresas pesquisadas em relação aos sete fatores que cobrem todas as facetas de uma organização que podem influenciar a cultura de inovação (estratégia, intencionalidade, relação de confiança, comportamento que encoraja inovação, ambiente de trabalho, orientação para cliente e suporte da gerência) propostos por Martins e Martins (2002), temos que:

A inovação aparece explícita na missão e valores das empresas A, B e C. Quanto à intencionalidade as cinco empresas focam o mercado, sendo que A está alinhada a inovação, B a tecnologia, C às pessoas, D a qualidade e E ao know how. A relação de confiança na empresa A é baseada na abertura, na empresa B na realização de metas, nas empresas C e D na confiança e na empresa E na competência.

No que diz respeito ao comportamento que encoraja a inovação todas as empresas toleram o erro e encaram os desafios de maneira positiva, tem programa de melhorias que premia a melhor ideia, exceto a empresa E, no entanto apenas na empresa A os funcionários possuem autonomia para tomada de decisão.

Em relação ao ambiente de trabalho todas tem foco nos resultados, no entanto cada uma preza alguma característica diferente, A no modo de trabalho, B nas competências, C na amizade, D na qualidade e E no conhecimento. Em relação a orientação para o cliente todas são orientadas ao mercado e possuem relação de parceria com o cliente. Além disso, de acordo com os respondentes todas as empresas possuem suporte da gerência e uma relação aberta com os líderes.

O quadro 37 a seguir resume o encontrado nas empresas pesquisadas referente aos sete fatores que cobrem todas as facetas de uma organização inovadora propostos por Martins e Martins (2002).

Quadro 37 – Fatores de organizações inovadoras nas empresas pesquisadas

Fatores	A	B	C	D	E
Estratégia (missão e valores)	Inovação tecnológica organizacional	Inovação tecnológica e qualidade.	Inovação tecnológica e motivação da equipe	Confiança	Credibilidade
Intencionalidade	Alinhada à inovação. Foco no mercado.	Alinhada à tecnologia. Foco no mercado.	Alinhada às pessoas Foco no mercado	Alinhada à qualidade Foco no mercado	Alinhada ao know how Foco no mercado
Relação de confiança	Baseada na abertura.	Baseada na realização de metas.	Baseada na confiança, amizade.	Baseada na confiança e qualidade	Baseada na competência
Comportamento que encoraja inovação	Encoraja ideias (programas de melhorias) Valoriza assunção de riscos, dá autonomia. Erro é tolerado.	Encoraja ideias (programa de melhorias) Valoriza assunção de riscos, mas não dá autonomia. Erro é tolerado	Encoraja ideias (programa de melhorias) Valoriza assunção de riscos, mas não dá autonomia. Erro é tolerado	Encoraja ideias (programa de melhorias) Valoriza assunção de riscos, mas não dá autonomia. Erro é tolerado	Valoriza assunção de riscos, mas não dá autonomia. Erro é tolerado
Ambiente de trabalho	Foco nos resultados e modo de trabalho	Foco nos resultados e competência	Foco nos resultados e na amizade	Foco nos resultados e na qualidade	Foco nos resultados conhecimento
Orientação para o cliente	Foco nos clientes, relação de parceria.	Foco nos clientes, relação de parceria.	Foco nos clientes, relação de parceria.	Foco nos clientes, relação de parceria.	Foco nos clientes, relação de parceria.
Suporte da gerência	Comunicação aberta	Comunicação aberta	Comunicação aberta	Comunicação aberta	Comunicação aberta

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se a partir dos quadros 36 e 37 que a empresa A é mais focada em inovação do que as outras, uma vez que tem o mais alto grau de cultura orientada a inovação, se comparada as outras empresas, além disso, sua estratégia é baseada em inovação (tecnológica e não tecnológica), possui mecanismos para sua disseminação e dá autonomia a seus funcionários. Isso pode estar ligado às características das empresas americanas, que possuem diversos fatores facilitadores a inovação, a saber: poucos níveis hierárquicos, abertura, proximidade entre superiores e subordinados, chefes consultivos, valorização do mérito, descentralização, tolerância a opinião e integração.

As empresas B, D estão em segundo lugar no quesito inovador, de acordo com as características de sua cultura alemã, possuem como facilitadores a inovação comunicação clara e valorização da competência, no entanto possuem características inibidoras tais como excesso de formalização e baixa mobilidade.

A empresa C, brasileira tem como maior inibidor o coletivismo e a centralização. A empresa E teve o menor grau de inovação devido a não possuir um programa de melhorias, deixando assim de possuir diversos facilitadores à inovação.

Confirmando o proposto por Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), que para que a inovação ocorra não bastam processos bem estruturados, uma vez que o contexto social e cultural da organização desempenham papéis fundamentais no processo de inovação e para a construção de um ambiente inovador são necessárias políticas de gestão de RH; estilo de liderança e orientação estratégica à inovação (NAGANO; STEFANOVITZ, VICK, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito apresentar as considerações finais deste trabalho, destacando em primeiro lugar o atingimento dos objetivos estabelecidos a priori. Além disso, apresentam-se também as principais contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações e sugestões de trabalhos futuros.

5.1 Atingimento dos objetivos e resultados

Acredita-se que o trabalho atingiu seu principal objetivo que era analisar a influencia da cultura organizacional na inovação organizacional na percepção de gestores de grandes empresas do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba, no intuito de identificar os fatores que impulsionam ou inibem esse tipo de inovação.

Para atingir o objetivo principal, os seguintes objetivos secundários fizeram-se necessários: identificar as características relacionadas à cultura das empresas estudadas, identificar as práticas de inovação organizacional e identificar como as características da cultura influenciam a inovação organizacional.

A partir da análise das entrevistas, da análise de documentos e das visitas as empresas foram identificadas as características relacionadas à cultura das cinco empresas estudadas e comparadas a literatura.

Para identificar as práticas de inovação organizacional foi necessário definir o que eram essas práticas, e a partir da revisão teórica definiu-se que as práticas de inovação organizacional estão vinculadas a mudanças: na estrutura da organização; no fluxo de informação; na organização do trabalho; nos procedimentos de gestão da organização; no sistema administrativo; nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais, na estratégia da organização, ou ainda a novos processos ou procedimentos através da engenharia simultânea ou estoque zero; a novas maneiras de relacionar-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores; a um novo método para integração com fornecedores ou terceirizados ou a uma nova maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização. Essas práticas tem caráter de novidade, podendo ser nova para o mundo, nova na organização com adaptação ou nova na empresa sem adaptação.

Com base nesta definição foi criada uma métrica para diagnosticar nas empresas pesquisadas as práticas de inovação organizacional, as mudanças acarretadas pelas práticas de

inovação organizacional adotadas, os resultados proporcionados por essas práticas e o grau de novidade dessas práticas. Como resultado observou-se que as práticas de inovação organizacional que mais ocorrem nas empresas pesquisadas são: programas de melhorias (A, B, C e D), alteração de rotinas de trabalho (B, C, D e E), seguido por relacionamento com clientes e fornecedores (A, D e E) e *set up* rápido (A, C e E), outras práticas citadas foram engenharia simultânea (A e D), reuniões diárias e de resposta rápida (C e E), *just in time* (D e E), gestão à vista (C) e sistema de qualidade (E).

Em relação às mudanças ocorridas pela introdução das práticas de inovação organizacional, as mudanças na estrutura da organizacional e nos procedimentos de gestão da organização foram as mudanças mais citadas. O aumento de eficiência/ eficácia na organização ea facilitação dos processos de inovação tecnológica foram os resultados mais citados da inovação organizacional. Quanto ao grau de novidade, a grande maioria das práticas de inovação organizacional implementadas pelas empresas são novas para a empresa, porém já existem no setor e são adaptadas a sua realidade.

A adoção de práticas de inovação organizacional pelas empresas pesquisadas é resultado da pressão que os clientes, as montadoras, exercem sobre seus fornecedores. A inovação organizacional que ocorre nas empresas pesquisadas visa tanto atividades vinculadas aos processos quanto atividades vinculadas a estrutura.

Para identificar as características da cultura que influenciam a inovação organizacional foi necessário entender a partir da análise de conteúdo das entrevistas, quais eram fatores facilitadores ou inibidores para a ocorrência da inovação organizacional, esses fatores foram divididos em fatores internos e externos.

No que diz respeito aos fatores internos, este foram divididos em quatro categorias, de acordo com os aspectos vinculados à cultura de inovação pela literatura estudada: flexibilidade e criatividade; liderança; comunicação e recursos humanos.

Os fatores internos foram os mais citados como facilitadores à inovação organizacional, tanto como facilitadores quanto inibidores, comprovando a teoria de Valencia, Jimenez e Valle (2012) que afirmam que a cultura organizacional é um importante determinante para a inovação nas empresas.

Os fatores citados referentes à cultura organizacional que favorecem à ocorrência de inovação são: comunicação, apoio corporativo, estrutura organizacional voltada à inovação (autonomia, treinamento e capacitação, aprendizagem e senso de colaboração), liderança facilitadora; incentivo e sistema de recompensas.

Os achados sugerem que as fontes internas de conhecimento (equipes especializadas), capacidade de aprendizagem (treinamento e qualificação), liderança transformacional (voltada para a inovação organizacional), contexto organizacional (estrutura da empresa) agem nas cinco empresas estudadas como facilitadores à inovação organizacional.

Em segundo lugar foram citados fatores referentes à influência de mercado como a crise de demanda pela qual mercado automotivo vem passando.

Quanto aos inibidores à maioria dos fatores citados é interno a organização e referente à cultura organizacional, foram encontrados problemas relacionados à falta de disciplina em relação à inovação organizacional (realização de reuniões, preenchimento de planilhas de gestão à vista, resposta à ideias dos programas de melhorias); à comunicação (falhas na comunicação entre áreas e da inovação organizacional causando incertezas); foram citadas ainda como inibidores a saída de funcionários, a falta de motivação dos líderes, sobrecarga de trabalho, reatividade dos funcionários e falta de benefícios.. A falta de autonomia e a liderança autoritária também foram citados como fatores inibidores à inovação organizacional.

Os outros inibidores citados (pressão por custo e problemas na previsão de vendas) são referentes à crise pela qual o mercado automotivo vem passando, o que demonstra mais uma vez a influência do mercado para a ocorrência de inovação organizacional.

No que diz respeito à organização inovadora a empresa A foi a que apresentou mais características vinculadas à inovação, uma vez que tem sua estratégia é baseada em inovação (tecnológica e não tecnológica), possui mecanismos para sua disseminação e dá autonomia a seus funcionários. Isso pode estar ligado às características das empresas americanas, que possuem diversos fatores facilitadores a inovação, a saber: poucos níveis hierárquicos, abertura, proximidade entre superiores e subordinados, chefes consultivos, valorização do mérito, descentralização, tolerância à opinião e integração.

5.2 Contribuições teóricas e práticas

Como contribuição teórica deste trabalho pode-se citar o quadro 21 que sintetiza os aspectos da cultura vinculados à inovação e a métrica elaborada para detectar as práticas inovação organizacional. Além disso, o trabalho apresenta resultados que complementam a literatura existente sobre a relação entre a cultura e a inovação no setor de fornecedores

automotivos. Os resultados apontam um forte vínculo entre a cultura organizacional e as práticas de inovação organizacional.

Esta pesquisa traz também alguns resultados práticos para as empresas que queiram adotar uma cultura inovadora ao vincular aspectos de uma cultura inovadora às práticas de inovação organizacional.

5.3 Limitações e Pesquisas Futuras

As limitações deste trabalho são inerentes ao caráter qualitativo da pesquisa e também ao número de casos estudados, que reduzem a capacidade de generalização dos resultados encontrados. Outras limitações dizem respeito aos resultados empíricos que se limitam ao setor automotivo. Buscar superar essas limitações é de grande valia para pesquisas futuras.

Sugere-se para pesquisas futuras inclui estudos quantitativos para testar hipóteses oriundas do presente trabalho, como forma de verificar fatores determinantes e barreiras à inovação organizacional, ligados ou não à cultura.

Sugere-se também ainda trabalhos longitudinais para que seja possível entender como a cultura organizacional influencia as diversas fases da inovação organizacional, desde sua adoção até os resultados.

Recomenda-se a replicação deste trabalho em empresas de outros setores de forma a identificar similaridades e diferenças entre os aspectos culturais vinculados a inovação organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, N. H. et al. The relationship between organizational culture and product innovativeness. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 140-147, 2013.
- ALCAPADINI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 43, n. 03, 2003.
- ALENCAR, E. M. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 18-25, 1998.
- ANDRADE, L. C. M. A.; GUIMARÃES, M. R. N. Determinantes da Cultura de Inovação: uma revisão teórica. In: SEPROSUL - Simpósio de Engenharia de Produção Sulamericano, 15. **Anais:...** Sorocaba, p. 1-10, 2015.
- ANFAVEA, **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2014**. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2015.
- ANSARI, S. M.; FISS, P. C.; ZAJAC, E. J. Made to fit: how practices vary as they diffuse. **Academy Management Review**, v. 35, n. 01, p. 67-92, 2010.
- ARISS, S. S.; DEILAMI, V. S. An Integrated Framework for the Study of Organizational Innovation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 9, n. 1, p. 1-26, 2010.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, n.28, n. 10, p.644-657, 2008.
- 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.
- AVELLA, M. E. M. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Adm. de Bogotá*, v. 23, n. 04, p. 163-190, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 Ed. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977. 225 p.
- BARNEY, J. B. **Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy**. *Management Science*, v.32, n.10, p. 1231-1241, 1986.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração USP**, v. 48, n. 01, p. 34-52, 2013.

- BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Revista de Ciências Sociais**, v. 07, n. 01, 2007.
- BARTEL C. A.; GARUD R. The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 107-117, 2009.
- BATES, K. A.; AMUNDSON, S. D.; SCHROEDER, R. G.; MORRIS, W. T. The crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, p. 1565-1580, 1995.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BRAVO-IBARA, E. R.; HERRERA, L. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intangible Capital**, v. 5, n. 3, p. 301-320, 2009.
- BRETTEL, M.; CHOMIK, C.; FLATTEN, T. C. How organizational culturers influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. **Journal of Small Business Management**, n. 53, v. 04, p. 868-885, 2015.
- BUENO, B; BALESTRIN A. Inovações colaborativas: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517 – 530, 2012.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, 2010.
- CAMERON K.; QUINN R. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. 1 ed. Reading: Ed. Addison-Wesley, 1999. 256 p.
- CAMISÓN C.; LOPEZ A. V. Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factor with effects on sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v.40, n. 08, p. 1294-1304, 2011.
- CAMISÓN C.; LOPEZ A. V. Organizational innovation as na enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 01, p. 2891-2902, 2014.
- CANTO, J. G. El análisis de la innovación tecnológica desde de la economía y dirección de empresas. **Boletín Información Comercial Española**, v. 27, p. 23-38, 2002.
- CARVALHO, E. G. Inovação tecnológica na indústria automobilística características e evolução recente. **Economia e Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 429-461, 2008.
- CARVALHO, M. M. **Inovação**. Estratégias e Comunidades de Conhecimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 161 p.

- CASTRO, G. M. et al. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 351-363, 2013.
- CAVALCANTI, A. M. et al. Análise da influência da estrutura organizacional na capacidade inovadora das micro e pequenas empresas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011. **Anais...** Belo Horizonte: UNESP, p. 1-14, 2011.
- CERNE, M.; JAKLIC, M. SJERJALAV, M. Management Innovation in focus: The role of knowledge Exchange, Organization Size, and IT System Development and Utilization. **European Management Review**, v. 10, p. 153-156, 2013.
- CHANDLER, G. N.; KELLER, C.; LYON, D. W. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 25, n.1, p. 59-76, 2000.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. **The Business Review**, v. 7, n. 02, p. 295-301, 2007.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura Organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 05, p. 969-991, 2008.
- CIS. *The community innovation survey*. Luxembourg: Eurostat, 2010.
- CIUHAN, G.C.; ALEXANDRU, I. G. Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 127, p. 448-453, 2014.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GARCIA, D.; MOLINA, H. Organizational Culture for innovation and new technological behaviour. **Journal of High Technology Management Research**, v. 09, n. 01, p. 55-69, 1998.
- COHEN L.; MANION L. **Research methods in education**. 4 ed, Londres: Routledge, 2003. 784 p.
- COLBARI, A. Cultura de inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. **Interações**, v. 15, n. 02, p. 237-247, 2014
- COMISSÃO EUROPÉIA. **Libro Verde de la Innovación**. Bruxelas: Comissão européia, 1995. 87 p.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A meta-analysis of effect of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n. 03, p. 555-590, 1991.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organizational Studies**, v. 35, n. 09, p. 1265 – 1285, 2014.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, C. Managerial Innovation: Conception, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 08, n. 02, p. 423-454, 2011.
- DAMANPOUR, F., MAGELSEN, C. Learning from Outsourcing: The effects of outsourcing strategy on organizational efficiency. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 1-47, 2015.
- DANS, E. P.; RÍOS, C. M; BOADO, F. C. La Innovación Organizativa y de Gestión como Motor de Dinamización Empresarial. *Journal of Techonollogical Managment Innovation*, v. 08, n. 02, p. 132-143, 2013.
- DAS, G. S. Preparedness for innovation: An Indian perspective. *Global Business Review*, v. 04, n. 01, p. 27-39, 2003.
- DEPINÉ, M. **A influência da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. 93 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2012.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.
- DOMBROWSKI, C.; KIM, J. Y; DESOUZA, K. C.; BRAGANZA, A.; PAPAGARI S.; BALOH, P.; JHA, S. Elements of innovative culture. *Knowledge and Process Management*, v. 14, n. 03, p. 190-202, 2007.
- DRESCH, A.; KUBOTA, F. I.; MIGUEL, P. A. Análse das publicações na área de gestão de operações que abordam a inovação no Brasil. In: Encontro nacional de Engenharia de produção – ENEGEP, 35, 2015. **Anais:...** Fortaleza: ABEPRO, p. 1-21, 2015.
- EHTESHAM, U. M.; MUHHAMAD, T. M.; MUHHAMAD, 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.
- EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

- ETKIN, J.; SCHUARSTEIN, L. Identidad de las organizacionais: Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós, 2002.
- EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations -A firm-level analysis. **Research Policy**, v. 39, n. 10, p. 1253-1263, 2010.
- 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. et al. Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. **Creativity and InnovationManagement**, v. 24, n. 02, p. 261-277, 2015.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15 -27.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n.4, p.7-18, 1987.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n.3, p. 73-82, 1991.
- FRANBACH R. T.; SCHILLEWART N. Organizational innovation adoption a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, v.55, n. 02, p. 163-176, 2002.
- GANTER A.; HECKER A. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, v.67, n.06, p. 1285-1292, 2014.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.
- GODOY R. S. P; PEÇANHA D. L. N. Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresas de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 142 -163, 2009.
- GOMEZ, D. M.; PROWESK, K. S. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, v. 09, n. 17, p. 57-68, 2011.
- GUILLEN, C.; GUILL, R. **Psicología del trabajo para las relaciones laborales**. Madrid: Mc Graw Hill, 2000.
- GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 04, p. 461-473, 2009.

- HAMEL, G.; SKARZYNSKI, P Innovation: The New Route to Wealth. **Journal of Accountancy**, v. 192, n. 5, p. 65-72, 2001.
- HAMEL, G. **The Future management**. 1 ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. 271 p.
- HARACEMIW, T. M.; SANTOS, G. D.; PESSA, S. L. R. Processo de desenvolvimento da inovação em uma microempresa do setor de tecnologia da informação. **Revista Técnico Científica**, v. 01, n. 01, p. 1-24, 2014
- HARTLEY, J. F. Cases studies in organizational research. London: Sage, 1995.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. 1ed. New York: Oxford University Press, 1997. 331p.
- HERNANDEZ-MOGOLLON, R.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; LEAL-MILLAN, A. The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 04, p. 300-376, 2010.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 1 ed. Londres: McGraw-Hill, 1991. 576 p.
- HOFSTEDE, G. The Archimedes effect. In: BOND, M. H. **Working at the interface of cultures: 18 lives in social science**. Londres: Routledge, p. 47-61, 1997.
- HOFSTEDE, G.; MCCRAE, R. R. Personality and culture revisited: linking traits dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v. 38, n. 01, p. 52-88, 2004.
- HOGAN S. J.; COOTE L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A teste of Schein's model **Journal of Business Research**, v. 66, n. 08, p. 1609-1621, 2013.
- HOLLEN, R. M.; BOSCH, F. A. J. V. D., VOLBERDA, H. W. The role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, v. 10, p. 35-50, 2013.
- HORTA, R.; CABRAL, P. R. Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica. **Radar Inovação**, 2008. 13 p.
- HOUSE, R. J.; JAVIDAN M. Overview of GLOBE. In: House et al. **Culture, leadership and organizations: The Globe Study of 62 Societies**. New York: Sage, p. 9-28, 2004.
- ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: a revisit. **Journal Kemanusiaan**, v. 09, p. 38-49, 2007.
- JANIUAITE, B; PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, v. 69, n. 03, p. 14-23, 2010.

- 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.
- JASKYTE, K.; DRESSLER, W. W. Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. **Field Methods**, v. 16, p. 265-284, 2004.
- JEON, K. S. et al., Impact of Organizational Communication, Innovation Culture, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Informal Learning in Korea. **The Korean Journal of Human Resource Development Quality**, v. 15, n. 03, p. 307-334, 2013.
- JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 1, p. 30-37, 2011.
- JUCEVICIUS, G. Innovation Culture: The contestable universality of the concept. *Social Science*, v. 58, n. 04, p. 7-19, 2007.
- 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.
- KEENY, B.; REEDY, E. The impact of organisational culture factors on innovation levels in SME's: An empirical investigation. **Irish Journal Management**, v. 27, n. 02, p. 119-142, 2006.
- KEITH, D.; NEWSTROM, J. **Comportamiento humano en eltrabajo**. Cidade do México: McGraw Hill, 2003
- KHANAGHA, S. et al. management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: the case of cloud computing. **European Management Review**, v. 10, p. 51-67, 2013.
- KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.
- LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sibnergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 05, p. 1285-1301, 2010
- LAEGRID, P.; RONESS, P. G.; VERHOEST, K. Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organizational Studies*, v. 32, n. 10, p. 1321-1347, 2011.
- LAFORET, S. Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. **Journal of World Business**. v. 48, n. 4, p. 490-502, 2013.
- LAM, A. **Organization innovation**. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. Londres: Brunel University, 2004. 46 p.
- LAU, C. M.; NGO, H. Y. The HR system organizational culture, and product innovation. **International Business Review**, v. 13, n. 06, p. 685-703, 2004.

- LE BAS, C.; LAUZYKAS, M. Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. **Social Sciences Studies**, v.4, n.8, p.125-139, 2010.
- LIN C.; YEH J.; HUNG G. Internal Impediments of Organizational Innovation: An Exploratory Study, **J Knowl Econ.** v. 3 n.2, p. 185-198, 2012.
- LIN, H.; MCDONOUGH, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 03, p. 497-509, 2011.
- LIN P. C.; HO, H. Y.; LU, M. H. Effects of Knowledge Management and Corporate Culture on Organizational Innovation Climate. **Revista Internacional de Sociologia**, v. 72, n. 02, p. 43-55, 2014.
- LOPES, A. L.; HILAL, A. Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 03, p. 25-45, 2011.
- LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação, gestão e formatos organizacionais: comparando Brasil e Portugal – Uma análise a partir da pesquisa de inovação tecnológica e do community innovation survey. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p. 1-30.
- MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** 2004. 185 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- MACHADO, D. D. P. N.; 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.
- 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.
- MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.
- MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulate creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n.01, p. 64-74, 2003.
- MAVONDO, F.; FARRELL, M. Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. **Management decision**, v. 41, n. 4, p. 58-65, 2003.

- MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 07, n. 02, p. 226-246, 2005.
- MESQUITA; M. A.; CASTRO, R.L. Análise da práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 01, p. 33-42, 2008.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.
- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. Inovação: Conceitos Fundamentais. In: _____. **Inovação organizacional e tecnológica**. 1. Ed. São Paulo, SP: Thomson Learning, 2007. p. 1-23.
- MORGAN, G., **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 381 p.
- 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.
- NEVADO, P. P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. **Working Papers Series**, n. 01, p. 1-22, 2003
- NIEVES, J.; CIPRES, M. S. Management Innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 46, 51-58, 2015.
- OBHENDAIN, A.; JOHNSON, W. Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 9, n. 03, p. 91-113, 2004.
- OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. 3 ed. Brasília:OCDE, 2005. 136p.
- OYESRMAN, D.; COON, H. M.; KEMMELMEIER, M. Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. **Psychological Bulletin**, v. 128, n. 01, p. 3-72, 2002.
- PAREDES, B. J. B; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar de inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 04, n. 01, p. 76-88, 2013.
- PATTON, M. Q. Qualitative Evaluation and Interpretation. In: **Qualitative Evaluation and Research Methods**. London: Sage, 1990.

- PENG, J. et al. An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. **Inf. Sys. E-Bus Management**, v. 12, p. 465-489, 2014.
- PINTO, G.A. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Caderno CRH**, v. 23, n.66, p. 535-552, 2012.
- PHALEN, P. Pioneers, girlfriends and wives. An agenda for research on women and the organizational culture of broadcasting. **Journal of culture of broadcasting and electronic media**, 2000.
- RICARDO, R. Debate teórico sobre la interrelacion entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. **The Anáhuac Journal**, v. 06, n. 01, p. 9-34, 2005.
- SACOMANO NETO, M; TRUZZI, O. M. S.; KIRSCHBAUM, C. Isomorfismo e Controle Institucional em uma Planta Modular da Indústria Automobilística. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 379-399, 2013.
- SALERNO, M. S.; MARX, R. ; ZILBOVICIUS, M. A nova configuração da cadeia de fornecimento na indústria automotiva no Brasil. **Revista de Administração da USP**, v. 38, n. 8, p. 192-204, 2003.
- SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: Análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n. 03, p.1-13, 2014.
- SAPPRASERT, K.; CLAUSEN, T. H. Organizational innovation and its effects. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 5, p. 1283-1305, 2012.
- SCARBOROUGH, H.; ROBERTSON, M.; SWAN, J. Diffusion in the face of failure: the evolution of a management innovation. **British Journal of Management**, v. 26, p. 365-387, 2015.
- SCARPIN, M. R. S. **O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. 110 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2012.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n.2, p 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992. 458 p.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191 p.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Os economistas. 2. Ed São Paulo: Nova Cultural, 1985. 168 p.

- SENHORAS, E. M.; DIAS, J. M. Tendências da Indústria Automotiva Brasileira: Um estudo do caso FIAT. **Research Gate**, p. 1 -13, 2015.
- SEYED, A. A. A. et al. Relationship between Organizational cultures and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. **Global Business and Management Research**, v. 04, n. 03, p. 286-299, 2012.
- SHIEH, C.; WANG, I. A study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture. **The international Journal of organizational Innovation**, v. 02, n. 03, p. 395- 411, 2010.
- SILICEO A.; CASARES, A.; GONZALES, M. **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Cidade do México: Mc Graw Hill, 2000.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de dados Qualitativos. In: EnEPQ - Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: EnEPQ, 2013. p. 1-14.
- SINDIPEÇAS, **Desempenho do Setor de Autopeças 2014**. Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, 2015.
- SOUZA, J. C. Processo de inovação em abordagem multidisciplinar. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, v. 4, n. 2, p. 104-120, 2006.
- SPACAPAN, G. L.; BASTIC, M. Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. **Technovation**, v. 27, n. 09, p. 533-546, 2007.
- STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting, and sustaining a culture of innovation. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 11, n. 5, p. 316-322, 2004.
- SUBRAMANIAN A.; NILAKANTA S. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovation, and Measures of Organizational Performance. **International Journal of Management Science**, v. 24, n. 06, p. 631-647, 1996.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 02, 2005.
- TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R.K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 01, p. 3-23, 2009.
- TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 377p.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. 1 ed. São Paulo: Educator, 1993. 199 p.

- VALENCIA J. C. N.; JIMENEZ D. J.; VALLE R. S. Es la cultura organizativa um determinante de la innovación em la empresa?. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 15, n. 02, p. 63-72, 2012.
- VALMOHAMMADI, C.; ROSHANZAMIR, S. The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 164, p. 167-178, 2015.
- VAN DE VEN, A.; POLLEY, D.G; VENKATARAMAN, R.S. **El viaje de la innovación**. El desarrollo de uma cultura organizativa para innovar. 1ed. México: Ed. Oxford, 2001. 522 p.
- VANALLE, R. M.; SANTOS, L. B. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de campo no setor automotivo brasileiro. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 02, p. 323-339, 2014.
- VIDAL, J. A.; ALCAMÍ, R. L. Gestión Del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. **Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa**, n. 23, p. 117-138, 2005.
- VIJANDE, S. M. L.; GONZALEZ, A. L. I. Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The moderating role of market turbulence. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 514-532, 2007.
- VOLBERDA, H. W.; BOSCH, F. A. V. D.; HEIJ, C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Inovation. **European Management Review**, v 10, p. 1-15, 2013.
- 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.
- VOSS C.; TSIKRIKTSIS N.; FROHLICH M. Case Research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 22, p. 195-219, 2002.
- WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management Innovation and Organizational Performance: The mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 367-386, 2010.
- WANG, H.; CHEN, Y. The cultivation of regional innovative culture is an important link to enhance the regional soft power. In: International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC-13), 2013. **Anais:...** Changsha: Atlantis Press, p. 535-537, 2013.

WANG, T.; ZHAO, B.; THORNHILL, S. Pay dispersion and Organizational Innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. **Human Relations**, v. 68, n 07, 1151-1181, 2015.

WESTWOOD, R.; LOW, D. R. The multicultural muse: culture, creativity, and innovation. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 03, n. 02, p. 235-259, 2003.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAIRI, M.; AL-MASHARI, M. Developing a sustainable culture of innovation management: a perspective approach. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 03, p. 190-202, 2005.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

1) Preparação para pesquisa

1.1) Garantir que os critérios a seguir sejam atendidos ao escolher as unidades de análise:

- A) Empresas fornecedoras de autopeças
- B) Empresas de grande porte
- C) Empresas da região metropolitana de Sorocaba

1.2) Revisar questões de pesquisa e objetivos

A) Questões de pesquisa

Como a cultura organizacional influencia a inovação organizacional em empresas de grande porte do setor de autopeças?

B) Objetivo de Pesquisa

O trabalho pretende em um primeiro momento analisar a influencia da cultura organizacional na inovação organizacional em empresas de grande porte do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba, no intuito de identificar os fatores que impulsionam e inibem esse tipo de inovação. Ademais, o trabalho visa também, alguns objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar as características relacionadas à cultura das empresas estudadas;
- Identificar as práticas de inovação organizacional;
- Identificar como as características da cultura influenciam a inovação organizacional.

1.3) Proteção aos sujeitos humanos

- A) Consentimento de todos os entrevistados.
- B) Proteger participantes (confidencialidade e privacidade).

1.4) Estratégia para Condução de Estudo

- A) Agendar entrevistas com pessoas chave (gerente RH, gerente produção, gerente qualidade) para entender aspectos culturais e vinculados à inovação organizacional.
- B) Múltiplas Fontes de Evidência – documentos (organogramas, normas, jornais, intranet), entrevistas, observações diretas e artefatos.
- C) Diagnosticar as práticas de inovação organizacional através da métrica de diagnóstico, respondida pelo responsável pela produção.

2) ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:			
Cargo/Setor:			
Tempo na empresa (anos):			
Telefone para contato:			
E-mail:			
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA			
1. Origem do capital controlador da empresa:			
<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Estrangeiro	<input type="checkbox"/> Misto	
2. A empresa é:			
<input type="checkbox"/> Matriz	<input type="checkbox"/> Filial	Onde se localiza a Matriz?	
3. A empresa pertence a algum grupo (holding, grupo financeiro)?			
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	Qual grupo?	
4. A empresa possui outras unidades?			
<input type="checkbox"/> No Brasil. Quantas:	<input type="checkbox"/> No exterior. Quantas:	<input type="checkbox"/> Não possui	
5. Qual o principal mercado da empresa?			
<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Estrangeiro.		
Qual:	<input type="checkbox"/> MERCOSUL	<input type="checkbox"/> União Européia	
	<input type="checkbox"/> EUA	<input type="checkbox"/> Ásia	<input type="checkbox"/> Outros
6. Qual o número de funcionários próprios da empresa?			
<input type="checkbox"/> Até 20	<input type="checkbox"/> De 21 a 99	<input type="checkbox"/> De 100 a 500	<input type="checkbox"/> Acima de 500

QUESTÕES

- Pensando em inovação organizacional como: “*Novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos, base de dados de melhores práticas, melhorando retenção de funcionários ou introduzindo sistemas gerenciais*” que grau a prática da organização organizacional ocorre na empresa?
- A organização possui programas de melhorias? Quando foi implantado? Como este programa é incentivado? O que facilitou sua implantação? Houve alguma dificuldade na implantação?
- A organização utiliza engenharia simultânea? Quando foi implantada? O que facilitou sua

implantação?Quais dificuldades foram percebidas durante a implantação?
4. Há reuniões diárias nas áreas produtivas? Se sim, quais os objetivos? Quais dificuldades foram percebidas ou se percebe quando se trata da implantação ou mesmo da continuidade dessas reuniões? Quando foi implantado?
5. Há reuniões de resposta rápida? Se sim, como as pessoas a veem? Quando foi implantado?O que facilitou sua implantação?Houve alguma dificuldade na implantação?
6. Há auditorias sistemáticas? Quando foram implantadas?O que facilitou sua implantação?Houve alguma dificuldade na implantação?
7. Há gestão à vista nas áreas? Há quanto tempo foi implantada? Quais informações são compartilhadas nestes quadros? Há alguma outra forma de compartilhar informações (jornal, circulares, painéis, intranet)?
8. A organização adota filosofias como JIT? Se sim, por que? Quando foi implantado?O que facilitou sua implantação?Quais as dificuldades na implantação dos princípios JIT?
9. A organização adota filosofias como QSB? Se sim, por que? Quando foi implantado?O que facilitou sua implantação? Quais as dificuldades na implantação?
10. Há algum trabalho de melhoria no sentido de reduzir/otimizar tempo de set up? Quando foi implantado? O que facilitou sua implantação? Quais as dificuldades na implantação?
11. A organização possui certificação de qualidade? O que facilitou sua implantação? Quais as dificuldades na implantação?Quando foi implantado?
12. Houve alteração nas rotinas ou procedimentos gerenciais? Por que? Quando foram implantadas? O que facilitou sua implantação? Quais as dificuldades na implantação?
13. Houve alguma alteração na maneira de relacionar-se com clientes? Por que? Quando isso ocorreu? O que facilitou? Quais as dificuldades?E com fornecedores?
14. Qual a estratégia competitiva a empresa adota (custo, diferenciação ou foco)? Houve alguma mudança nos últimos anos? Por que?
15. Como a organização encara sua relação com os clientes e fornecedores? Como o Sr (a) percebe isso?
16. Na organização, as ideias de inovação organizacional partem de quem? As inovações organizacionais quando ocorrem na organização, são influenciadas por quem ou quais setores? Qual o papel dos clientes na adoção de práticas de inovação organizacional?
17. Como se lida na organização com novas ideias? Elas são encorajadas? De que maneira? Como isso impacta na inovação organizacional a seu ver? O senhor percebe que algum fator pode inibir o funcionário de da ruma nova idéia? Se sim, como se percebe isso?
18. Os funcionários são incentivados a inovar a tentar novas maneira de organização de trabalho, equipes? Como isso ocorre? Os funcionários podem testar melhorias, há flexibilidade para testar melhorias?
19. A criatividade é incentivada na organização? Se sim, como?
20. Como as inovações organizacionais são comunicadas aos funcionários? Toda inovação é comunicada?

21. Há na organização algum tipo de programa de incentivo à inovação? Como isso funciona? Se sim, há recompensas aos inovadores? É feita alguma celebração?
22. Antes de alguma mudança organizacional, é feita alguma preparação para se criar um ambiente favorável?
23. Como os gestores se posicionam em relação às inovações organizacionais? Os líderes incentivam a inovação organizacional? De que maneira?
24. Como o Sr (a) vê a organização? O que é a Organização para o Sr (a)?
25. O Sr (a) sabe como a empresa surgiu? E como eram os fundadores?
26. Quando se fala sobre a história da organização, há algum personagem importante que é lembrado na história da organização? Por que?
27. Quais os principais valores da empresa? Eles mudaram com o tempo? Por que?
28. Como a empresa e/ou o grupo no qual a empresa está inserida se estrutura? (Solicitar organograma)
29. O Sr. (a) acredita que esse tipo de estrutura facilita a implantação do lean? Por que? Quais os benefícios da estrutura e quais as dificuldades?
30. Houve alteração na estrutura da empresa e nos processos de tomada de decisão (grupos de trabalho, redução de níveis, maior delegação de poder)? Se sim, por que? Como isso foi recebido pelos funcionários? Como foi comunicado?
31. Como o Sr (a) vê o grau de formalização na empresa? As normas são bem especificadas? As principais normas ou regras tratam principalmente de quê?
32. Há padronização dos processos de trabalho? Como são transmitidas as atividades a serem executadas pelos funcionários? (descrições de cargos, regulamentações, instruções operacionais).
33. Em que grau o comportamento das pessoas dentro da organização é dirigido por regras e regulamentos?
34. Caso a empresa possua várias unidades, como se dá a comunicação entre essas várias unidades e entre essa unidade e a matriz? Se há problemas nessa comunicação, quais são esses problemas?
35. A comunicação predominante na empresa é formal ou informal? De que forma ela ocorre?
36. Como é a comunicação entre as áreas funcionais da empresa? É satisfatória ou há algum tipo de problema?
37. Como a organização estimula o compartilhamento de conhecimento? Quais barreiras se percebe ao compartilhamento de conhecimentos?
38. Há programas formais de treinamento? Se sim, que tipos de treinamentos são oferecidos? Quantas horas em média, a empresa fornece de treinamento? O Sr(a) acredita que esses treinamentos influenciam na inovação organizacional? De que maneira?

39. O que se valoriza em um funcionário? Como é o funcionário ideal para a organização?
40. Como é o processo de seleção de novos funcionários? O que se busca num candidato para o nível operacional e para os níveis de chefia?
41. Como é feita a integração de novos membros na organização? E quando há mudanças internas, há algum tipo de integração da pessoa no novo setor, ou ao novo chefe?
42. Qual a escolaridade exigida para os funcionários da produção? O Sr(a) acha que isso influencia de que maneira a inovação?
43. Há um sistema de avaliação dos funcionários? Como os funcionários são recompensados?
44. Como é o nível de absenteísmo da empresa?
45. Pensando nos líderes da organização, como é o representante da organização? Qual sua postura? Por que?
46. Na organização, o poder de decisão é centralizado ou descentralizado? Como isto funciona? Quais as vantagens e desvantagens? O Sr(a) acha que isso influencia de que maneira a inovação?
47. Como se encaram os desafios na organização? Por que?
48. Quando uma pessoa erra na organização, como se lida com erro? Como ele é encarado? Cite exemplo. Como isso impacta na inovação organizacional a seu ver?
49. Há intercâmbio de profissionais entre projetos (pessoas respondendo a múltiplos comandos)?
50. O Sr (a) acredita que haja diferenças entre grupos e setores, turnos? Como o Sr (a) percebe essa diferença?
51. Há na organização um senso forte de colaboração? As pessoas encaram o trabalho em equipe de maneira positiva?
52. Na organização são feitas cerimônias para celebrar, comemorar conquistas, datas? Há algum tipo de ritual de passagem?
53. Como é a organização do trabalho na empresa? Há times de trabalho, trabalho em grupo, trabalho é feito em células? Quando foi implantado? Houve resistência a mudanças? O que facilitou
54. Houve alguma alteração no trabalho das pessoas como revezamento ou alargamento do trabalho? Há rotação de tarefas? Quando foi implantado? Houve barreiras e o que facilitou? O Sr (a) acredita que isso influencia a inovação organizacional de que maneira?
55. Os funcionários da produção têm autonomia para tomar decisões no decorrer de seu trabalho?
56. De que forma?
57. Os gerentes das áreas têm liberdade para tomar decisões sem consultar níveis superiores?

Uma mudança nas regras ou rotinas de condução das atividades organizacionais													
Uma nova estratégia													
Novos processos e procedimentos através da engenharia simultânea e estoque zero													
Uma nova maneira de relacionar-se com outras empresas, instituições públicas, organizações de pesquisa ou consumidores													
Um novo método para integração com fornecedores ou terceirizados													
Uma mudança ou nova maneira de realizar tarefas rotineiras dentro da organização													

Pensando nas práticas que ocorrem na organização, favor relacioná-la aos resultados de sua adoção e grau de novidade

	RESULTADOS DA INOVAÇÃO				GRAU DE NOVIDADE DA INOVAÇÃO		
	Aumentou a eficácia ou eficiência organizacional	Promoveu vantagem competitiva	Impactou o sistema social (orgulho de pertencer à empresa, clima organizacional, facilidade de interação entre pessoas etc.)	Facilita processos de inovação tecnológica	Novo para o mundo	Novo para a empresa com adaptação	Novo para a empresa sem adaptação
Programa de melhoria							
Engenharia simultânea							
Reuniões diárias							
Reuniões de resposta rápida							
Auditorias sistemáticas							
Gestão à vista							
Just in time							
Sistema de qualidade corporativo							
Set up rápido							
Certificação de qualidade							
Alteração nas rotinas de trabalho							
Relacionamento com fornecedores							

3) Realizar visita à empresa e procurar evidências (observação direta e artefatos físicos).

4) Análise dos dados coletados

A) Transcrever entrevistas

B) Passar dados para tabela com questões e respostas por empresa

C) Triangular resultados

D) Cruzar informações procurando respostas convergentes e divergentes e comparar a literatura.