

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
BACHARELADO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

GABRIEL ARDANA LIMA DA SILVA

**UMA ANÁLISE DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DE UBERLÂNDIA - MG**

UBERLÂNDIA, MG

2023

GABRIEL ARDANA LIMA DA SILVA

**UMA ANÁLISE DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DE UBERLÂNDIA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de graduação em
Gestão da Informação, da Universidade
Federal de Uberlândia, como exigência para
a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Michelle de Castro Carrijo

UBERLÂNDIA, MG

2023

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, a Deus e, em seguida, à minha mãe e ao meu pai, por me proporcionarem a oportunidade de realizar um sonho que não é só meu, como da minha família, que me deu todo apoio necessário durante esta etapa importante da minha vida. Isso não seria possível se não fosse todo o suporte que recebi dos meus pais.

Agradeço, também, aos meus tios, que sempre estiveram ao meu lado. Aos meus amigos mais próximos, que me ajudaram e me deram forças para seguir em frente. Enfim, todos que me motivaram a conquistar o tão sonhado diploma.

Quero agradecer, em especial, à minha orientadora Michelle, que foi fundamental nesse processo, principalmente na reta final da minha graduação, me instruindo com muita lucidez em cada passo deste trabalho.

RESUMO

A cultura de inovação tem sido cada vez mais valorizada e se tornado um diferencial competitivo para que as empresas potencializem seu crescimento diante do cenário atual de constante evolução tecnológica. Nesse sentido, o trabalho possui como objetivo descrever a cultura inovadora de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva do Modelo de Dobni (2008). Para desenvolver o trabalho, a Metodologia foi fundamentada por meio de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa. Assim, foi possível estudar o impacto da cultura de inovação e descrever em termos qualitativos como ela se faz presente na empresa investigada. A organização escolhida foi fundada em Uberlândia (MG) e atua no mercado financeiro, com o foco na criação de produtos digitais. Para viabilizar essa pesquisa, foi realizado um estudo de caso, construído a partir de uma entrevista com um colaborador da empresa. Foi necessário aplicar uma adaptação no referido modelo, utilizado como roteiro do trabalho para conduzir a entrevista. De posse das informações coletadas foi possível identificar pontos que precisam ser melhorados, como a relação entre os departamentos e a participação dos colaboradores quanto ao poder de decisão. Assim, os resultados indicaram que, em linhas gerais, a empresa implementa de forma bem estruturada a cultura de inovação no seu ambiente organizacional.

Palavras-chave: Cultura de inovação, Tecnologia, Descrição, Modelo, Adaptação.

ABSTRACT

The culture of innovation has been increasingly valued and has become a competitive differentiator for companies to enhance their growth in the current scenario of constant technological evolution. In this sense, the work aims to describe the innovative culture of a technology company from the perspective of the Dobni Model (2008). To develop the work, the methodology was based on descriptive research and a qualitative approach. Thus, it was possible to study the impact of the culture of innovation and describe in qualitative terms how it is present in the company investigated. The chosen organization was founded in Uberlândia (MG) and operates in the financial market, with a focus on creating digital products. To make this research possible, a case study was carried out, based on an interview with a company employee. It was necessary to adapt the aforementioned model, used as a work guide to conduct the interview. With the information collected, it was possible to identify points that needed to be improved, such as the relationship between departments and the participation of employees in terms of decision-making power. Thus, the results indicated that, in general terms, the company implements the culture of innovation in its organizational environment in a well-structured way.

Keywords: Culture of innovation, Technology, Description, Model, Adaptation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Criação de Vantagem Competitiva, Inovação e Empreendedorismo	7
2.2 Cultura Organizacional e Cultura de Inovação	11
2.2.1 Modelo de Dobni (2008).....	15
3. METODOLOGIA	17
3.1 Coleta de Dados	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
Referências Bibliográficas	36

1. INTRODUÇÃO

Nota-se que é crescente a forma como a sociedade contemporânea tem utilizado a informação, o conhecimento e a inovação como a fonte mais valiosa para gerar valor, criando assim vantagem competitiva. Inovar tornou-se um fenômeno essencial para dentro das empresas que desejam se manter vivas e fortes em um mercado que, constantemente, muda e se torna mais exigente, a uma velocidade sem precedentes (WERLANG, SILVA, CÂNDIDO, 2022). E nesse cenário, a compreensão sobre a cultura de inovação das empresas tem atraído olhares aguçados de estudiosos e profissionais de diversas áreas do conhecimento para buscar formas de conhecer e desenvolvê-la de maneira eficiente (BARBOSA, ARMSTRONG, APARECIDA, MARQUES, 2017).

Nesse sentido, o trabalho possui como objetivo descrever a cultura inovadora de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva do Modelo de Dobni (2008). Para alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvido o Referencial Teórico para apresentar a conexão entre cultura organizacional e inovação, conceitos essenciais para a formação da cultura de inovação. Os elementos citados constituem a base teórica do trabalho e viabilizam a adaptação do questionário do Modelo de Dobni (2008) para descrever em termos qualitativos a cultura de inovação na organização estudada. A Metodologia que norteou este trabalho foi estruturada por meio da coleta de informações em artigos científicos e livros, servindo como material de apoio para a pesquisa descritiva acerca da cultura inovadora, o que permitiu reunir elementos suficientes para formular o estudo de caso.

Por sua vez, o estudo de caso foi construído a partir dessa pesquisa descritiva, escolhendo o Modelo de Dobni (2008) como roteiro do trabalho. O modelo trata-se de um questionário desenvolvido e validado por Dobni (2008) para mensurar a cultura de inovação. Esse instrumento baseia-se em quatro dimensões para construir a cultura de inovação e utiliza a análise fatorial exploratória como método de análise. Diante disso, foi feita uma breve adaptação para a forma qualitativa do modelo para a realização de uma entrevista e selecionada uma empresa tecnológica de Uberlândia-MG para ilustrar o estudo de caso. A entrevista teve a participação de um colaborador da empresa, quem trouxe uma série de informações importantes sobre a organização estudada. O produto gerado a partir disso foi a Descrição dos Resultados. E por fim, tem-se as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A cultura de inovação é um objeto de estudo que vem ganhando importância, principalmente em razão da busca e necessidade das empresas em inovar para se manterem competitivas no mercado e se diferenciarem de seus concorrentes (BARBOSA, MAGALI, 2020). Segundo as autoras, desenvolver a cultura de inovação constitui uma forte ferramenta nas organizações para gerar vantagem competitiva.

2.1 Criação de Vantagem Competitiva, Inovação e Empreendedorismo

A vantagem competitiva quando criada torna-se um aspecto fundamental para que as empresas saiam na frente na estrada da concorrência, sendo um fator importante de sustentação de sua sobrevivência (BENEDETTI, REBELLO, REYES, 2006). Porter (1989) entende a vantagem competitiva como a busca por uma posição competitiva favorável, capaz de criar uma posição que dê lucro e alicerce contra forças que determinam a concorrência. O autor argumenta que, obter uma vantagem competitiva passa por escolher uma estratégia genérica, a base para a continuidade dos negócios, indicando a necessidade de inovar para sustentá-la.

Nesse contexto, nota-se que inovação e estratégia são conceitos que caminham juntos, originando as estratégias de inovação. Benedetti, Rebello e Reyes (2006) argumentam, nesse sentido, que “a elaboração de estratégias responde à organização em buscar inovações, a fim de estar em sincronismo com o novo ambiente”. Os autores definem estratégia, a princípio, como:

“[Um] conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, moldando os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (BENEDETTI, REBELLO, REYES, 2006, p. 4).

Esses autores afirmam que as decisões estratégicas necessitam de comprometimento e, que se caracterizam por risco e incerteza consideráveis. Esse cenário torna necessário mudar e buscar inovações constantemente tanto a curto, como a longo prazo, tendo em vista a complexidade dos ambientes interno e externo que uma organização está inserida.

Embora Freeman e Soete (1997) afirmem que dividir a classificação de estratégias por tipos é arbitrário, de certa maneira, considerando que o comportamento das organizações pode mudar conforme as circunstâncias no mundo real, Porter (1989) identifica três tipos genéricos de estratégias que podem ser adotadas pela organização para gerar vantagem competitiva, buscando a liderança por diferenciação, custo ou enfoque.

O autor defende que a organização deve selecionar um tipo de estratégia de inovação para gerar vantagem competitiva: (1) diferenciação – ideia que diferencia os produtos ou serviços em relação aos outros existentes; (2) custo – ideia de novos processos ou meios que vão tornar mais barato os produtos existentes; (3) foco – atuação específica num determinado segmento de mercado, almejando especialização e excelência.

Ele destaca que o ideal é optar por uma única direção, pois o meio termo é um caminho perigoso e de difícil sucesso. Ohmae (1985) salienta que, sob o ponto de vista empresarial e competitivo, a definição de uma estratégia visa obter uma vantagem para distinguir a organização em relação aos concorrentes. Vantagem essa que, segundo Kaplan e Norton (2001), baseia-se nos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, onde a estratégia é o cerne dos sistemas gerenciais.

Ainda segundo Porter (1989), ações inovadoras criam para as organizações uma vantagem competitiva em relação às outras, pois elas apresentam como inovação tanto novas tecnologias como novas formas de empreender. Assim, a inovação é uma das formas de a organização gerar vantagem competitiva.

Segundo o Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), entende-se como inovação quando é introduzido no mercado um produto, processo, método de marketing ou organizacional novo (ou significativamente novo) para viabilizar a diferenciação e se manter competitiva no mercado.

Porém, ainda segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), somente uma mudança, seja no produto, serviço, processo, marketing ou na organização, não é suficiente para ser considerada inovação. É necessário, portanto, implementar um fator novo ou uma mudança substancial, de modo a agregar valor para a empresa e o cliente (GIFFONI, GOMES, 2018).

Quando se trata de inovação, Schumpeter (1984) é considerado a maior referência no assunto. O autor argumenta que a inovação refere-se ao momento em

que a ideia é desenvolvida e implementada no mercado, baseando-se em questões técnicas, organizacionais, econômicas e mercadológicas.

Nesse sentido, Drucker (1986) avança que a inovação é o instrumento que os empreendedores utilizam como uma oportunidade de mudança para um negócio ou serviço diferente, criando recursos com potencial para produzir riqueza.

Diante da oportunidade, surge o empreendedorismo, que pode ser entendido como um processo no qual se realiza algo criativo e inovador, com o objetivo de gerar valor para os indivíduos e a sociedade (MEIRA, MARQUES, VIER, 2010).

Perry (1993) argumenta que a oportunidade, muitas vezes oriunda da necessidade, representa a possibilidade de sucesso para o lançamento de uma inovação, pois oportunidades que advêm da necessidade se renovam e precisam de um movimento contínuo por parte da organização para serem mantidas de forma sistemática. Von Hippel (2000) afirma que um caminho para identificar necessidades é a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos. Drucker (2005) corrobora isso ao afirmar que “a oportunidade é a fonte da inovação”, indicando a necessidade como uma oportunidade inovadora para o empreendedor.

A relação entre o empreendedorismo e a inovação se estabelece por meio da percepção e do aproveitamento das novas oportunidades de negócios, criando novas formas de uso dos recursos (MIGUEZ, LEZANA, 2018). Uma empresa empreendedora se caracteriza por buscar inovação de produto-mercado, correr riscos e apresentar inovações proativas, gerando assim vantagem competitiva (MIGUEZ, LEZANA, 2018).

Bessant e Tidd (2019) destacam que a inovação é importante, mas não acontece automaticamente. Ela pode ser um processo contínuo nas empresas, desde as mais tradicionais com seus departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), até as mais recentes e disruptivas que nascem a partir de uma ideia inovadora inicial, mas que depois precisam continuar inovando, com o lançamento de novos produtos, por exemplo. A inovação também pode ser movida pelo empreendedorismo, que permite que ideias se transformem em realidade. Os autores afirmam que,

“O poder por trás da modificação de produtos, processos e serviços vem dos indivíduos, estejam eles agindo sozinhos [empreendedores] ou inseridos dentro de organizações [intraempreendedores]. São eles que fazem a inovação acontecer” (BESSANT, TIDD, 2019, p. 10).

Na visão de Milian (2020), o empreendedor cria riquezas, estratégias e cultura organizacional, enquanto o intraempreendedor trabalha com a cultura já existente e levando em conta que a oportunidade se baseia na estratégia da organização a qual ele pertence. O autor argumenta que o empreendedor é um agente econômico que busca e reconhece oportunidades em um cenário de risco e incerteza radical, criando ou expandindo negócios que nascem a partir da identificação de oportunidades. Para o autor, a inovação é uma ferramenta do empreendedor.

Assim como o empreendedor possui sua importância ao buscar a inovação, o intraempreendedor também exerce influência no interior de organizações já existentes, o que se chama de intraempreendedorismo. E um exemplo disso é quando se fala sobre startups, que são uma representação da ligação entre o empreendedorismo e a inovação. Trata-se de um termo ainda bem recente, cuja literatura ainda não se consolidou de forma consensual, e, que por isso, ainda gera algumas controvérsias quanto ao seu conceito.

A startup, segundo Blank e Dorf (2014), é uma organização temporária que visa se tornar um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Na concepção de Telles e Matos (2013), a startup é um empreendimento que resulta de um modelo de negócios inovador e flexível o suficiente para sofrer mudanças durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação, recebendo grande investimento de capital humano e intelectual.

E quando se refere à inovação, as startups assumem considerável notoriedade, pois acredita-se que essa seja a sua principal característica. Assim, as startups são empresas que têm origem na base tecnológica e que possuem a inovação tecnológica no cerne de sua estratégia competitiva (WERLANG, SILVA, CÂNDIDO, 2022).

Blank e Dorf (2014) fazem questão de ponderar que a criação, modelo de negócio, contexto e execução em uma startup são muito diferentes na comparação com empresas tradicionais, pois estas não atuam em um ambiente de incerteza como é o caso das startups.

Na linha dos autores anteriores, Malagoli (2016) reforça que as startups estão inseridas em um contexto que precisa de uma agilidade para transformar a ideia em empreendimento, cumprindo etapas de desenvolvimento de negócio de maneira mais rápida em relação a uma empresa grande e já consolidada. Somando-se a isso, na comparação com empresas maiores, as startups sofrem mais influências

internas e do mercado, de competidores e investidores, o que lhes obrigam a se adaptar com mais frequência.

Diante desse cenário, Alves (2014) afirma que as startups apresentam duas características principais: a inovação, representada por produtos, serviços ou processos totalmente novos no contexto de sua atuação, e a incerteza, haja vista que, a princípio, não existe nenhuma garantia para confirmar que as inovações vão alcançar o sucesso esperado.

Entender o impacto do empreendedorismo em uma startup faz parte da ideia deste trabalho, cujo estudo de caso foi baseado em uma empresa consolidada atualmente no setor de tecnologia e que, até se tornar um caso de sucesso, era uma startup em sua origem. Uma parte desse sucesso alcançado se deve à cultura de inovação, que possui raiz na cultura organizacional. Ambos os conceitos estão interligados e serão explicados logo a seguir.

2.2 Cultura Organizacional e Cultura de Inovação

Tendo ciência da importância do empreendedorismo para o crescimento do estudo sobre a cultura de inovação, é preciso assimilar os elementos que compõem esse conceito. O primeiro elemento é a cultura, que se refere a um conjunto de regras e procedimentos previamente já entendidos que informam aos membros da organização sobre o que e como fazer diante de uma diversidade de situações não definidas (MAVONDO, FARRELL, 2003).

A partir da cultura, pode-se falar com mais profundidade sobre a cultura organizacional, que em suma representa a personalidade básica de uma empresa, moldando como as pessoas interagem e trabalham (GIFFONI, GOMES, 2018).

Para Schein (1984), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Seguindo essa linha, Alvesson (1987) entende a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle que tem a capacidade de harmonizar condutas e conciliar maneiras de pensar e viver a organização.

Já na década de 1990, Freitas (1991) pondera que a cultura tem como objetivo atribuir uma imagem positiva à organização, de modo a demonstrar que todos são iguais, diminuindo assim as diferenças e os conflitos.

Para os autores Tamayo, Magnólia e Graças (2000), cada organização cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios.

E Jaskyte e Dressler (2004) complementam afirmando que a cultura organizacional trata-se de um conjunto de valores compartilhados que ajudam os membros da organização a entender o funcionamento da organização e assim direcionar o pensamento e o comportamento.

No que tange à relação entre cultura organizacional e inovação, Kaasa e Vadi (2010) afirmam que a cultura impacta na inovação, pois ela molda os padrões individuais e organizacionais, os quais lidam com as novidades, iniciativas individuais e ações coletivas, além dos entendimentos e comportamentos sobre correr riscos, e das oportunidades que surgem a partir desse cenário. Os mesmos autores frisam que, muitas vezes, a cultura é vista como um empecilho em relação à inovação, ou seja, um movimento contrário, pois é capaz de aproximar pessoas e comportamentos ou afastar ambos dentro do ambiente organizacional.

Ainda sobre essa relação, Faria e Fonseca (2014) acrescentam que a cultura organizacional é um fator determinante para a inovação, haja vista que, em ambientes permeados por características de grande rigidez no controle organizacional e forte consenso entre os membros, a inovação pode ser impedida.

Ambos os autores argumentam que a relação entre cultura organizacional e inovação é baseada em um ambiente organizacional capaz de abrir espaço para a criatividade, de forma que o sistema de comunicação possibilite aos empregados compartilharem ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal.

Na década atual, Barbosa e Magali (2020) destacam que a contribuição da cultura para a inovação se sustenta no compromisso da liderança em estimular aspectos da inovação, de modo que este comportamento deve moldar a organização como um todo, tanto no ambiente físico como social.

As autoras listam uma série de componentes da cultura organizacional que podem colaborar para desenvolver a cultura de inovação, como:

“visão clara e compartilhada; liderança que apoia e estimula ações inovadoras, estrutura e tecnologia; profissionais capacitados; tolerância ao erro; abertura ao risco; comunicação fluida; equipes multifuncionais; flexibilidade; troca de informações; e aprendizagem contínua na qualidade de rede aberta (trocas de informações e conhecimentos com empresas externas) ou fechada (trocas de informações e conhecimentos somente dentro da organização), reconhecimentos e recompensas, além de persistência” (BARBOSA, MAGALI, 2020, p. 70).

Após compreender a cultura organizacional e sua relação com a inovação, pode-se aprofundar no estudo sobre a cultura de inovação, que tem sido cada vez mais valorizada e se tornado um diferencial competitivo para as empresas. A cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que possui como ponto central a inovação (BARBOSA, MAGALI, 2020).

Diante da competitividade no mundo contemporâneo, desenvolver a cultura de inovação na organização tem se tornado cada vez mais relevante, à medida que cresce o grau de importância da inovação no que se refere aos processos organizacionais. Porém, inserir a inovação na cultura organizacional se apresenta como um desafio para os gestores (BARBOSA, ARMSTRONG, APARECIDA, MARQUES, 2017).

Cardoso (2018) pondera que a cultura de inovação tem sido um alvo cada vez maior por parte de pesquisadores para aperfeiçoar a compreensão deste conceito, sendo um tema que carece de estudos mais aprofundados. A autora enfatiza que falta consenso para conceituar com exatidão a cultura de inovação.

Um dos pioneiros sobre o assunto, Dobni (2008), interpreta a cultura de inovação como,

“[Um] contexto multidimensional que inclui o objetivo de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional necessário para influenciar o mercado e a orientação de valor, e o ambiente para implementar a inovação” (DOBNI, 2008, p. 540).

O mesmo autor destaca que a cultura de inovação envolve um contexto amplo, englobando tanto fatores comportamentais, como estruturais, além de aspectos internos e externos que moldam a organização (DOBNI, 2008).

Dobni (2008) ainda enfatiza a importância de a organização criar um ambiente capaz de incentivar a criatividade, confiança, interação e de estimular os seus colaboradores a entenderem o risco como uma fonte de oportunidade, alimentando a cultura do risco. Barbosa e Magali (2020) acrescentam que a organização precisa

aderir posturas para estimular a inovação, promovendo assim, a criatividade, flexibilidade, eliminação de burocracia, dentre outras posturas que fazem parte da cultura de inovação.

Esse comportamento inovador nas organizações, para Mintzberg (2000), é consequência de fatores do ambiente interno e/ou externo, que levam a mudanças que precisam ser planejadas. Na visão do autor, isso faz a organização desenvolver estratégias para lidar com tais mudanças e, assim, se adaptar às novas realidades, de modo a se manter competitiva.

Serra, Fiates e Alpersted (2007) destacam que uma postura inovadora não é tão simples de ser implementada, afirmando que é preciso um ambiente favorável, composto pela presença de membros com criatividade e sem medo de cometer erros, bem como a necessidade de alocar recursos para pesquisas serem desenvolvidas e uma interação alinhada ao mercado, de maneira a verificar a existência de oportunidades.

A criatividade, citada pelos autores anteriores, na visão de Machado (2013) é um fator primordial para um ambiente inovador, assumindo essa característica como individual e que, quando somada a uma cultura que incentiva e valoriza ações criativas, torna-se propícia à inovação. Porém, se na prática a organização não for capaz de proporcionar um ambiente favorável e encorajador, a inovação vai enfrentar dificuldades para se concretizar (HOBBS, KUPPERSCHMIDT, 2015).

Um ambiente inovador, como citado anteriormente, é originado de uma cultura organizacional que proporcione isso, considerando que a inovação está ligada à capacidade de implementação de ideias e ao nível de grupo e organização com características de interação baseadas em aspectos pessoais e estruturais, o que permite a incorporação de novos conhecimentos oriundos de aprendizados (BARBOSA, MAGALI, 2020).

Para construir uma mentalidade inovadora, é fundamental criar uma cultura de confiança dentro da organização, visto que, para o funcionário assumir riscos e propor novas ideias, demanda um determinado grau de confiança (COONS, 2015).

Nesse contexto, para descrever a cultura inovadora de uma empresa de tecnologia, este trabalho optou por utilizar o Modelo de Dobni (2008), que será abordado logo a seguir.

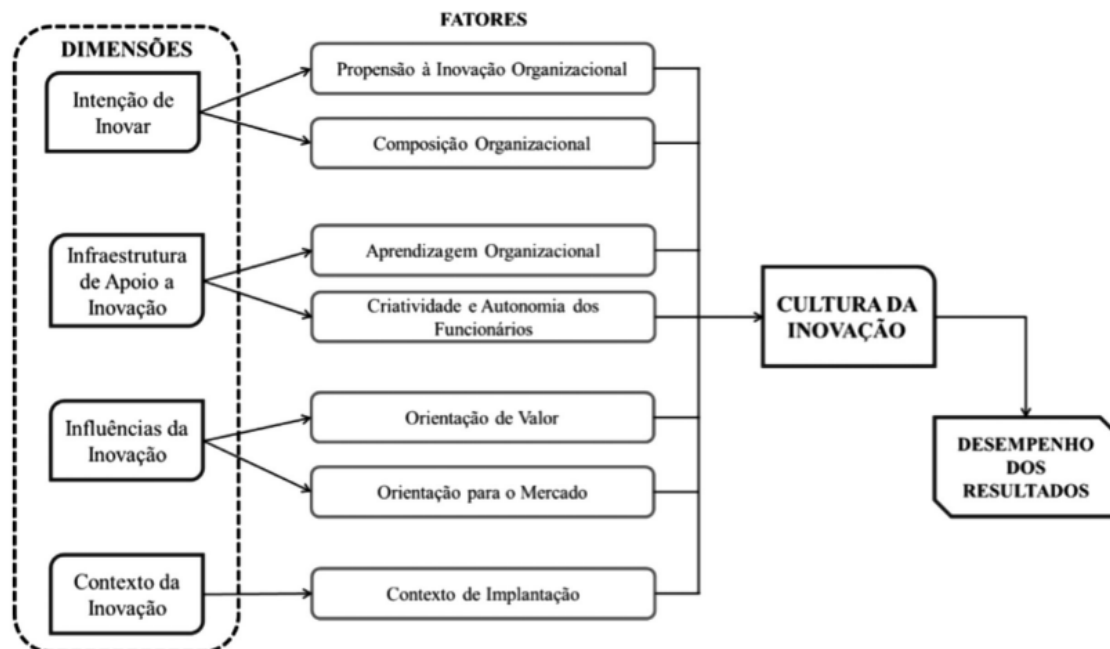
2.2.1 Modelo de Dobni (2008)

Dobni (2008) desenvolveu um modelo multidimensional que visa compreender o processo de inovação, o qual possui sua raiz em comportamentos e atividades que fazem parte da cultura organizacional.

Essa engrenagem, na visão do autor, é o que dá origem à cultura de inovação, composta por quatro dimensões que estão ligadas entre si e que acabam impactando no desempenho dos resultados das organizações (BARBOSA, ARMSTRONG, APARECIDA, MARQUES, 2017).

Em seu artigo *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, Dobni (2008) descreve a criação de seu modelo, explicando como se desenvolve a cultura de inovação. Assim, o autor propõe uma medida da cultura inovadora usando como base a análise fatorial exploratória. A Figura 1 ilustra o Modelo de Dobni (2008).

Figura 1 – Modelo de Dobni (2008)



Fonte: Barbosa, Armstrong, Aparecida, Marques (2017)

Dobni (2008) destaca que, a inovação é representada no ambiente organizacional por meio de comportamentos e atividades que, na análise final, são

associados a ações ou resultados tangíveis, argumentando que essas ações geram novas ideias, bem como novos processos, serviços ou produtos.

Ao relacionar a cultura de inovação e o desempenho dos resultados, as quatro dimensões criadas por Dobni (2008), todas elas unificadas pela cultura, são: (1) a intenção de inovar; (2) a infraestrutura de apoio à inovação; (3) as influências da inovação; (4) o contexto da inovação, como detalhado a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das quatro dimensões do Modelo de Dobni (2008)

Dimensão	O que é
(1) Intenção de inovar	Tem relação direta com o modelo de negócios da empresa, sua missão, valores e estratégias, e como ela pretende desenvolver sua cultura de inovação.
(2) Infraestrutura de apoio à inovação	Está ligada à capacidade operacional, física e humana da organização para dar suporte à cultura de inovação.
(3) Influências da inovação	Refere-se à orientação de mercado e a como a organização promove sua interação com os funcionários e entre eles para alcançar os objetivos.
(4) Contexto da inovação	Avalia como a proatividade de funcionários e colaboradores está voltada para o envolvimento e a criação de valor para o mercado por meio das ferramentas e dos recursos disponíveis.

Fonte: Aguiar (2019)

A partir dessas quatro dimensões (Quadro 1), Dobni (2008) formulou um conjunto de sete fatores responsáveis por medir, simultaneamente, a cultura e a inovação, sendo que esses fatores se relacionam com as quatro dimensões que dão origem à cultura de inovação. O Quadro 2 ilustra os sete fatores.

Quadro 2 – Descrição dos sete fatores do Modelo de Dobni (2008)

Fator	Objetivo
(1) Propensão à Inovação Organizacional	Mensura o grau em que a organização está estabelecida em relação ao seu modelo de negócios para desenvolver uma cultura de inovação com base na sua realidade empresarial.
(2) Composição Organizacional	Leva em conta o nível de engajamento dos colaboradores com o processo de inovação, medindo o grau de interação e contribuição deles com a organização.
(3) Aprendizagem Organizacional	Mede o alinhamento entre as oportunidades de treinamentos recebidas pelos colaboradores e o incentivo à inovação.
(4) Criatividade e Autonomia dos Colaboradores	Refere-se à capacidade dos colaboradores para usarem a criatividade no ambiente de trabalho, de acordo com o grau de liberdade que possuem para tomar decisões.
(5) Orientação de Valor	Indica o nível de participação e foco dos colaboradores com o processo de criar valor para os clientes.

(6) Orientação para o Mercado	Abrange o grau de conhecimento dos colaboradores sobre clientes, setor de atuação e concorrentes.
(7) Contexto de Implantação	Avalia o nível de proatividade dos colaboradores diante dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Fonte: Barbosa, Armstrong, Aparecida, Marques (2017)

Para validar este modelo, Dobni (2008) desenvolveu empiricamente uma escala padronizada para medir a cultura inovadora de uma organização. Na prática, ele realizou entrevistas com informantes-chave e uma pesquisa com mais de 282 funcionários do setor de serviços financeiros. Na época em que seu estudo foi publicado, os conceitos utilizados pelo autor para implementar o questionário foram baseados na revisão de literatura e análise fatorial. O modelo ganhou credibilidade na literatura em virtude da atenção do autor ao domínio da construção, geração e purificação dos itens aplicados para criar a métrica no instrumento quantitativo, se tornando uma referência para diversos trabalhos que surgiram depois.

Como resultado de seu estudo, Dobni (2008) contribui que o modelo pode ser usado tanto na forma descritiva quanto para realizar um diagnóstico sobre a cultura de inovação em organizações. Além disso, o autor ainda destaca a importância de replicar o estudo adaptando o modelo de acordo com a realidade do setor examinado, como será feito na próxima seção, a Metodologia.

3. METODOLOGIA

A partir do Referencial Teórico, explicando os conceitos que servem de base teórica para este trabalho e entendendo cada um dos tópicos anteriores, os quais são elementos que colaboram diretamente para a formação da cultura de inovação, pode-se assimilar o método de pesquisa utilizado ao desenvolver o presente estudo.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois, foi fundamentada com o objetivo de estudar as características de um determinado grupo, população ou fenômeno (GIL, 2008). Para isso, foi utilizada uma das principais técnicas padronizadas de coleta de dados da pesquisa descritiva: o questionário (GIL, 2008).

A modalidade de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, caracterizado por uma investigação detalhada e exaustiva de um ou mais objetos para permitir uma compreensão ampla e completa (GIL, 2008). Assim, o presente

trabalho trata-se de um estudo de caso sobre uma empresa de tecnologia que implementa a cultura de inovação.

Como instrumento de pesquisa, foi criado um roteiro de entrevista por meio da adaptação de um modelo quantitativo, que é o questionário de Dobni (2008). A entrevista foi realizada em outubro de 2023, com a participação de um colaborador da empresa estudada, já que não foi possível ter acesso nem a um gestor da empresa nem ao fundador. O profissional trabalha na empresa como engenheiro de software, há dois anos e meio. A entrevista foi realizada de forma on-line e gravada, com sua autorização, para que as informações mais valiosas fossem transcritas.

Assim, por meio da utilização do questionário de Dobni (2008) foi possível efetuar a pesquisa descritiva para obter um diagnóstico inicial sobre a cultura de inovação na empresa estudada.

Neste trabalho, optou-se por fazer uma adaptação em relação ao Modelo de Dobni (2008), já que o modelo original gera como produto final uma análise fatorial exploratória, isto é, uma análise quantitativa baseada nas correlações entre variáveis por meio de modelos Estatísticos.

A adaptação foi necessária para viabilizar a abordagem qualitativa, natureza escolhida para guiar o estudo, e atingir o objetivo deste trabalho, que visa descrever a cultura inovadora de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva do Modelo de Dobni (2008). Portanto, o método de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho se caracteriza como descritivo e qualitativo.

Definido o método de pesquisa, como detalhado ao longo desta seção, a seguir foi implementada a Coleta de Dados, aplicando a adaptação de um questionário como roteiro de entrevista sobre o tema cultura de inovação, objeto central responsável por nortear o presente estudo. O próximo tópico ilustra isso.

3.1 Coleta de Dados

Neste estudo, optou-se por utilizar um questionário para conduzir a entrevista e que foi criado a partir da adaptação do Modelo de Dobni (2008), conforme detalhado no Referencial Teórico.

O modelo desenvolvido por Dobni (2008) é composto por sete fatores que influenciam a cultura de inovação, como explicado na seção anterior. Baseado nisso, o questionário utilizado neste estudo trata-se de uma adaptação em relação ao

Modelo de Dobni (2008), replicando as questões levantadas pelo autor, porém aplicando uma breve modificação na estrutura.

No modelo original, os sete fatores são nomeados como variáveis latentes, pois são construtos hipotéticos que não podem ser medidos diretamente, e as variáveis mensuráveis são assim chamadas, por representarem múltiplas variáveis que atuam como indicadores dos construtos (BARBOSA, ARMSTRONG, APARECIDA, MARQUES, 2017).

Na adaptação aqui realizada em relação ao questionário original, as variáveis latentes serão denominadas de ‘Fatores’ e as variáveis mensuráveis de ‘Indicadores’, visando atender ao objetivo deste trabalho. O Quadro 3 representa a adaptação do questionário aplicado no Modelo de Dobni (2008).

Quadro 3 – Adaptação do questionário de Dobni (2008)

Fatores	Indicadores
Propensão à Inovação Organizacional	1. A inovação tem um valor fundamental na minha empresa. 2. Na minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra. 3. O modelo de negócios da empresa permite uma visão estratégica. 4. Os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem da inovação. 5. A empresa tem uma visão de inovação que está alinhada aos projetos. 6. A gestão tem opiniões diferentes sobre como as coisas são feitas. 7. Na empresa, há coerência entre as metas de inovação e os objetivos. 8. A empresa promove iniciativas de inovar entre os funcionários. 9. As atividades no planejamento da empresa são focadas no mercado.
Composição Organizacional	1. As contribuições são valorizadas pelos meus colegas de empresa. 2. Eu sei como posso contribuir para a inovação na minha empresa. 3. Os funcionários são tratados igualmente e isso é evidente. 4. Há confiança mútua entre funcionários e gerentes. 5. Os funcionários da minha área agem como um time. 6. Estou envolvido no planejamento estratégico da minha empresa. 7. A comunicação é aberta e honesta na minha empresa. 8. O ambiente é de colaboração entre os departamentos. 9. Eu geralmente tenho ideias que são aproveitadas na empresa. 10. Eu estou conectado com as mudanças e assim inovar na empresa. 11. Eu sou responsável por criar o futuro da empresa. 12. Sou encorajado a mudar ações e decisões da minha empresa. 13. Eu sinto confiança nos meus superiores. 14. Eu me sinto valorizado pelos meus superiores. 15. Eu me sinto recompensado pelas atividades que desempenho. 16. Na minha empresa, os funcionários podem se expressar e participar. 17. Minha empresa motiva através de recompensas não financeiras. 18. Minha empresa motiva através de recompensas financeiras.
Aprendizagem Organizacional	1. Na minha empresa, todos estão envolvidos com os treinamentos. 2. Os treinamentos da empresa auxiliam as iniciativas estratégicas. 3. Os treinamentos são direcionados para o valor entregue ao cliente. 4. Há, na empresa, desenvolvimento de novas habilidades para a inovação. 5. Participo de treinamento para apoiar a inovação da empresa. 6. A aprendizagem é incentivada gerando melhorias nas competências. 7. Existe na empresa orientação após a realização de treinamentos. 8. Os gerentes auxiliam os treinamentos de formação dos funcionários. 9. Os gestores possuem as qualidades de liderança para inovar.

	10. Sou encorajado a aplicar o conhecimento que recebo. 11. Eu sei descrever as competências da minha função. 12. Na empresa, há reuniões para discutir situações de aprendizagem. 13. A empresa está preparada para detectar mudanças no mercado.
Criatividade e Autonomia dos Colaboradores	1. Eu me considero uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa. 2. Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias. 3. Eu vejo a incerteza como uma oportunidade e não como um risco. 4. A minha empresa utiliza a minha criatividade para ter benefícios. 5. Tenho oportunidade de desenvolver meu potencial criativo. 6. Estou preparado para fazer as coisas de forma diferente. 7. Meu supervisor valoriza meu potencial criativo e, com isso, me estimula.
Orientação de Valor	1. A empresa define valores com base nos conhecimentos internos. 2. A empresa busca alternativas de criar valor com outras empresas. 3. Há um consenso entre os gestores e funcionários de como criar valor. 4. Na minha empresa, há uma busca ativa por novas ideias e produtos. 5. Eu recebo informações necessárias de como criar valor. 6. Eu entendo que os processos devem focar na criação de valor. 7. Eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas.
Orientação para o Mercado	1. Quando eu sei algo importante informo rapidamente para a empresa. 2. Eu tenho um bom conhecimento da cadeia de valor da empresa. 3. Minha empresa tem conhecimento dos clientes e isso garante o futuro. 4. Minha empresa tem ideia de qual é o público-alvo dos concorrentes. 5. Minha empresa encoraja o fluxo de informação. 6. Minha empresa compreende o ambiente competitivo. 7. Para minha empresa, a geração de conhecimento é estratégica. 8. O conhecimento, na nossa empresa, gera vantagem competitiva. 9. Tenho boas ideias que influenciam na competitividade da empresa. 10. Quando descobrimos algo sobre o cliente, utilizamos rapidamente.
Contexto de Implantação	1. Nos próximos anos, a empresa mudará metade dos seus processos. 2. Estamos preparados para aplicar novos recursos em empreendimentos. 3. Minha empresa tem muitos recursos para gerar a inovação. 4. Minha empresa possui recursos humanos e financeiros para inovar. 5. A empresa está preparada para desenvolver novos serviços. 6. Na minha empresa, registramos o desenvolvimento de produtos. 7. Estamos preparados para lançar novos produtos e serviços. 8. Na minha empresa, as ideias fluem naturalmente no dia a dia. 9. A empresa ajuda romper as barreiras que dificultam a inovação. 10. Minha empresa transforma os erros em oportunidades. 11. Minha empresa muda seus serviços para atender os clientes. 12. Temos sempre novas ideias para mudar os produtos e serviços. 13. Nós percebemos quando os clientes estão insatisfeitos. 14. A empresa modifica os processos como reação ao mercado. 15. Gestores têm autonomia para mudar ou até mesmo cancelar projetos. 16. A empresa utiliza métricas para medir a inovação. 17. O desempenho da Gestão da Informação é utilizado para controle. 18. Nós modificamos nossas ideias para atender os clientes. 19. Nós desenvolvemos produtos e serviços direcionados aos clientes. 20. Nossa empresa está sempre à frente das novas tendências. 21. O sistema de informação auxilia no processo de comunicação.

Fonte: Adaptado de Barbosa, Armstrong, Aparecida, Marques (2017)

A partir desse questionário adaptado com base no Modelo de Dobni (2008), foi realizada uma entrevista para levantar uma série de informações específicas sobre a cultura de inovação da organização estudada. Assim, foi possível obter

várias respostas de como a cultura inovadora é implementada nessa empresa, já consolidada no setor de tecnologia.

A empresa foi fundada em 2011, em Uberlândia. Naquela época, até então era uma startup, pois estava na sua fase inicial. A princípio, o objetivo era ser mais do que uma fábrica de software, se tornar uma empresa focada em buscar a digitalização para clientes de grande porte, considerando que a internet ainda estava no início de sua proliferação no ambiente corporativo aqui no Brasil.

No decorrer dos anos, a startup foi crescendo e fazendo parcerias, principalmente, com empresas do setor de telecomunicações, criando produtos digitais para as operadoras. Entre 2016 e 2017, a startup começou a chamar mais atenção no mercado financeiro, trazendo produtos cada vez mais digitais para os bancos privados.

Em 2019, a startup entendeu que era o momento de dar um *upgrade*, o que culminou na sua venda a um banco privado, começando assim, um processo de alto investimento para se consolidar no setor de tecnologia. A partir disso, ela deixou de ser uma startup pelo tempo transcorrido e se transformou em uma empresa de grande porte. Hoje em dia, ela faz parte de uma estrutura maior, pois o banco privado que a comprou, passou a centralizar as tomadas de decisões. Atualmente, a empresa tem como principal objetivo ser o “pulmão” deste banco ao criar e desenvolver novas tecnologias, focando em soluções financeiras, ou seja, seu ramo de atuação é o mercado financeiro.

Na seção seguinte, foi produzida uma descrição sobre a entrevista realizada, dissertando em termos qualitativos como é implementada a cultura de inovação na empresa estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após realizar a entrevista, de posse das respostas obtidas por meio das perguntas presentes na adaptação do questionário de Dobni (2008), pode-se descrever em termos qualitativos a cultura de inovação em uma empresa de tecnologia da cidade de Uberlândia, voltada para o mercado financeiro.

Para reforçar esta descrição, é válido trazer algumas falas da entrevista, destacando importantes declarações do profissional. Foram selecionados alguns

trechos da entrevista, de modo a ilustrar cada um dos sete fatores que compõem o Modelo de Dobni (2008), como mostrado no Referencial Teórico.

Cabe observar que, devido à grande quantidade de perguntas no questionário de Dobni (2008) e, considerando a complexidade da cultura de inovação bem como sua abrangência, foi necessário filtrar as questões a serem utilizadas para viabilizar a argumentação, escolhendo assim, elementos que mais chamaram a atenção nas respostas do entrevistado e que estão alinhados com o objetivo do trabalho.

Feita essa ressalva, verifica-se que a entrevista, em linhas gerais, conseguiu atender bem aos sete fatores, começando pelo primeiro fator: (1) Propensão à Inovação Organizacional. Quando perguntado se “O modelo de negócios permite uma visão estratégica”, o entrevistado respondeu:

“O modelo de negócios embora seja único, varia, porque a empresa está inserida em vários mercados diferentes. Isso faz com que dentro da empresa a gente tenha múltiplos modelos de negócios e múltiplas visões estratégicas diferentes, mas no final sempre tem uma visão do todo, porque todas as estratégias estão levando para uma só estratégia, seja se tornar referência em uma tecnologia ou se transformar em uma empresa inovadora, de uma forma que o mercado veja isso em todos os setores.”

Conforme a argumentação de Blank e Dorf (2014) no Referencial Teórico, o qual afirma que o modelo de negócio em uma startup é bastante diferente de uma empresa tradicional, nota-se na declaração acima essa diferença na estratégia, principalmente, pelo ambiente de incerteza que uma startup está inserida, operando em uma constante busca por um modelo de negócio recorrente e lucrativo.

Outro elemento que chamou a atenção nesse primeiro fator analisado foi a mensagem passada pela gestão. Quando perguntado sobre “Os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem da inovação”, a resposta foi:

“A empresa acredita muito que diversidade é quase proporcional à inovação, no sentido de, quando você tem diversidade, você tem mais perspectivas diferentes de pessoas olhando para um mesmo problema. Então, a empresa considera extremamente importante, por exemplo, você ter um time multidisciplinar, composto por pessoas com diversas competências olhando para um mesmo problema em diferentes instâncias, seja no nível de diretoria, execução ou operação. A diversidade é um pilar da empresa.”

Essa declaração vai ao encontro com que Faria e Fonseca (2014) defendem, uma vez que, afirmam que a relação entre cultura organizacional e inovação é baseada em um ambiente organizacional que abre espaço para os empregados

compartilharem ideias, informações, experiências e valores entre si, tendo a inovação como foco principal. Tudo isso resumido em diversidade, que é um pilar da empresa, como disse o entrevistado.

Além da diversidade como elemento importante na cultura de inovação da empresa estudada, outro pilar que se faz presente é a inovação. Ao questionar se “A inovação tem um valor fundamental na minha empresa”, obteve-se a resposta:

“Sim. Quando você assume a dianteira em produtos inovadores no mercado, é natural que você desenvolva uma cultura de inovação, seja pela forma na qual os gestores lidam com o problema, seja pela forma na qual o time e o funcionário lidam com o problema, entendendo que ele é necessário para a empresa. Quando você chega nesse nível de detalhes da cultura de inovação, é possível porque a inovação já está bem estabelecida na empresa.”

Por meio dessa fala, verifica-se que a inovação não apenas possui um papel importante na empresa como também representa uma característica que indica a direção a ser seguida, pois como definem Barbosa e Magali (2020), a cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que tem a inovação como ponto central. Isso é constatado com o fato de a inovação já estar bem estabelecida na empresa, conforme as próprias palavras do entrevistado.

Como foi possível notar no recorte das declarações acima, o primeiro fator, (1) Propensão à Inovação Organizacional, obteve um bom resultado, pois se percebe que a empresa soube definir exatamente os seus pilares, dentre eles a diversidade e a inovação, duas características da cultura de inovação que tendem a nortear a mentalidade da organização. Isso indica que a empresa conseguiu se estabelecer em um grau satisfatório em relação ao seu modelo de negócios para desenvolver a cultura inovadora, dada a realidade empresarial que ela está inserida.

O próximo fator analisado foi a (2) Composição Organizacional. Aqui, percebeu-se pelas falas do entrevistado que há alguns pontos a serem melhorados.

Diferentemente do primeiro fator, que obteve uma avaliação mais positiva, no segundo, houve uma avaliação negativa em três perguntas, apontando aspectos a serem ponderados. Em relação ao questionamento “Estou envolvido no planejamento estratégico da empresa”, a resposta foi ‘Não’. O entrevistado explicou basicamente que, como a empresa foi comprada por um banco privado, as decisões são tomadas pela alta hierarquia do banco e, que como ele não é um diretor, não

tem como participar desse planejamento estratégico, pois o próprio banco traça suas estratégias e as comunica para a organização.

Outro ponto a ser ponderado é a relação entre os departamentos, que deixou a desejar ou que poderia ser melhor, segundo a visão do entrevistado. Quando perguntado se “O ambiente é de colaboração entre os departamentos”, ele respondeu assim:

“Mais ou menos, porque a empresa atua em diversos mercados, com muitas culturas diferentes, com muitos clientes diferentes, diversas perspectivas e oportunidades diferentes, e nem sempre esses mercados possuem coisas em comum, nem sempre esses projetos possuem coisas em comum. Ou, às vezes, até possuem coisas em comum, mas a realidade é tão distante que acaba não existindo uma colaboração direta. Embora todos os projetos estejam envolvidos na mesma estratégia e a gente colabore muito sobre tecnologia, tendências e tecnologias de produtos internos, de produtividade, a colaboração poderia ser melhor de um departamento com o outro.”

Essa declaração reforça a ideia de Kaasa e Vadi (2008), como visto no Referencial Teórico, argumentando que, da mesma forma que a cultura unifica o comportamento das pessoas, também pode criar barreiras entre elas, o que contribui ou bloqueia a inovação. Isso é percebido na falta de colaboração entre os departamentos, criando barreiras não só na busca constante por inovar como também na colaboração de um departamento com o outro, conforme relatado pelo entrevistado.

Além dessa limitação apresentada, nota-se que há mais um empecilho, que é o de até onde vai o poder de decisão do colaborador, como constatado por meio do seguinte questionamento: “Eu sou responsável por criar o futuro da empresa?”. A resposta:

“No meu papel como engenheiro de software na minha equipe, sim, mas como não sou um diretor, acaba que eu não tenho muito poder de decisão, pois a gente [colaborador] não tem acesso a todos os dados. Como desenvolvedor de software, eu não vivo o dia a dia de quem acompanha o orçamento, o dia a dia de um conflito interno que aconteceu na outra ponta da empresa. Então, nesse sentido, a resposta é ‘não’, mas na minha função a resposta é ‘com certeza’, pois depende muito do ponto de vista.”

Por meio dessa resposta, nota-se que, por mais que o intraempreendedor busque trazer motivação, energia e visão para levar adiante novas ideias arriscadas a fim de tentar criar algo novo para a organização, como argumentam Bessant e Tidd (2019), ele esbarra nas limitações do poder de decisão, conforme relatado na

declaração acima. Milian (2020) corrobora isso, ao afirmar que o intraempreendedor trabalha com a cultura já existente na organização.

Diante dessas declarações, verifica-se que o fator (2) Composição Organizacional, apresenta alguns pontos que indicam limitações da empresa ao implementar a cultura de inovação. Mas, por outro lado, abre a possibilidade de melhorias a serem alcançadas para que os intraempreendedores aumentem seu nível de interação, colaboração e autonomia no processo de inovação. Nota-se que, embora o segundo fator tenha obtido um bom resultado, é possível atingir um grau ainda maior de engajamento por parte dos colaboradores se as barreiras e os empecilhos relatados forem superados.

Assim como o fator anterior, o terceiro também apresenta alguns pontos que carecem de um olhar mais crítico, principalmente em relação a treinamentos, liderança para inovar e detecção de mudanças no mercado. Trata-se do fator (3) Aprendizagem Organizacional, que obteve respostas bastante interessantes sobre as oportunidades de treinamentos recebidas pelos colaboradores e o incentivo como suporte à inovação.

A princípio, o entrevistado quando questionado se “Todos na empresa estão envolvidos com os treinamentos”, é enfático em responder ‘Não’, pois alguns treinamentos são opcionais. Sendo assim, nem todos decidem participar e, mesmo quando há treinamentos obrigatórios, nem todos estão envolvidos. Por outro lado, o profissional destaca a importância dos treinamentos, que auxiliam as iniciativas estratégicas, direcionam o valor entregue ao cliente e desenvolvem novas habilidades para a inovação. O entrevistado ressalta que isso gera melhorias nas competências dos colaboradores, agregando mais qualidade à equipe de trabalho.

Ainda sobre esse processo de aprendizagem, ao ser questionado se “Os gestores possuem as qualidades de liderança para inovar”, o profissional responde que ‘Depende’, como se pode ver a seguir:

“Em alguns projetos onde a cultura de inovação não é tão desenvolvida, nem sempre os gestores possuem as qualidades de liderança para inovar. Às vezes, a gente percebe alguns gestores que se acomodaram, infelizmente, e que já não geram valor com a qualidade que eles têm, porque para mim a qualidade é aquilo que você aplica constantemente e se a pessoa possui a qualidade, mas não usa, a gente pode falar que visualmente ela não tem aquela qualidade. Então, a minha resposta é ‘depende’, porque eu estou em uma estrutura que os gestores possuem essa qualidade, mas não são em todos os projetos que a gente vê isso.”

O recorte dessa fala confere veracidade ao que dizem Barbosa e Magali (2020), destacando que, para a inovação se sustentar, é necessário o compromisso da liderança em estimular aspectos da inovação, visto que este comportamento deve moldar a organização como um todo, tanto no ambiente físico como social. Isso leva a outro questionamento: “A empresa está preparada para detectar mudanças no mercado?”, obtendo mais um ‘Depende’:

“Depende. Onde a gente tem uma estrutura que a cultura de inovação demora a chegar ao mercado, gerando um processo um pouco mais lento, naturalmente a gente pode perder o espaço de mercado, porque a gente não foi tão rápido, não foi rápido o suficiente. Isso não necessariamente é uma característica da empresa, pode até ser uma característica daquela estrutura, mas depende muito do cliente também, de como as coisas acontecem frente a todas as forças competitivas que envolvem a empresa... funcionários, clientes, fornecedores, novos entrantes, etc. Em muitos projetos, dá pra perceber que a empresa está bem preparada, sendo muitas vezes a empresa que propõe a mudança no mercado, mas em outros projetos e processos, não.”

Essa resposta reforça a visão de Sutton (2000), argumentando que as empresas de base tecnológica sofrem mais influências internas e externas do mercado, de competidores e investidores, já que elas trabalham com diversas tecnologias e estão inseridas em mercados dinâmicos. Malagoli (2016) corrobora isso ao afirmar que, elas estão situadas num contexto que lhes obriga a agir com mais rapidez para transformar uma ideia em empreendimento. E é exatamente nesse ponto que a empresa precisa melhorar em determinadas ocasiões: agir rápido o suficiente para detectar mudanças no mercado, como explicado pelo profissional.

Diante do que foi descrito sobre o fator (3) Aprendizagem Organizacional, verifica-se que o terceiro fator, de modo geral, responde bem às questões propostas. Isso indica que, embora existam elementos a serem melhorados, como foi possível identificá-los nas declarações, a Aprendizagem Organizacional alcançou um nível satisfatório, ou seja, a empresa conseguiu alinhar as oportunidades de treinamentos recebidas pelos colaboradores e o suporte que ela dá ao incentivar a cultura de inovação diante de sua capacidade física, operacional e humana.

Avançando para o fator (4) Criatividade e Autonomia dos Colaboradores, é possível perceber alguns pontos interessantes que foram expostos pelo entrevistado, obtendo um saldo bem proveitoso sobre a capacidade dos colaboradores para usarem a criatividade no ambiente de trabalho conforme seu grau de liberdade para tomar decisões.

Segundo o profissional, a empresa abre bastante espaço para inovar, pedindo iniciativas individuais dos colaboradores para que eles consigam propor e executar soluções sempre identificando algum problema e focando em melhoria. Além disso, algo que a empresa cobra muito é que os colaboradores compartilhem seu conhecimento com o time, ajudando na evolução da equipe como um todo. Os colaboradores, por sua vez, aproveitam as demandas do dia a dia como uma oportunidade para testar coisas e usar a criatividade, pois recebem muita liberdade da empresa para expressar suas ideias.

No entanto, o entrevistado frisa que, se ao expressar uma ideia o entendimento for de que existe um risco maior na sua execução, há um debate coletivo em função do ambiente de incerteza, avaliando o esforço necessário para fazer algo diferente. Isso se justifica pela estratégia de diferenciação definida pela empresa, como explicado no Referencial Teórico ao abordar a divisão dos tipos de estratégias de inovação na visão de Porter (1980). Tal estratégia pode ser detectada na seguinte declaração do entrevistado:

“Digamos que em 90% do tempo estamos criando coisas novas, pois a prioridade da empresa é lançar novos produtos e soluções inovadoras. Então, dificilmente a gente vai passar muito tempo trabalhando com manutenção ou correção.”

Essa fala não apenas caracteriza a estratégia de diferenciação definida pela empresa como também reforça a importância da criatividade, o que se verifica na resposta da questão “Tenho oportunidade de desenvolver meu potencial criativo?”:

“Sim, inclusive todo mês a empresa disponibiliza um profissional especializado em soft skills para trabalhar essa parte de criatividade, resiliência, etc, e outro em hard skills para ajudar a desenvolver habilidades técnicas. Todo mês tem uma reunião para debater onde a gente está, aonde quer chegar e como a gente pode atingir nossos objetivos em relação à carreira profissional.”

Percebe-se que essas duas últimas respostas consolidam o argumento de Dobni (2008), que salienta a importância de a organização criar um ambiente capaz de incentivar a criatividade, confiança, interação e de estimular os colaboradores a entenderem o risco como uma oportunidade, alimentando a cultura do risco. Mais do que isso, a empresa também se preocupa com o desenvolvimento do colaborador, pensando na sua carreira, como ilustra a seguinte pergunta: “Meu supervisor valoriza meu potencial criativo e, com isso, me estimula?”, obtendo a resposta:

“Com certeza. Hoje eu sou engenheiro de software nível pleno, mas quero me tornar sênior. O meu supervisor se reúne comigo todo mês e me fala quais passos eu preciso percorrer para chegar lá. Isso me estimula a continuar crescendo.”

Essa declaração reforça o quão importante é criar um ambiente de trabalho inovador na cultura organizacional, como argumentam Barbosa e Magali (2020), afirmando que a inovação está ligada à capacidade de implementação de ideias, a partir de características de interação baseadas em aspectos pessoais e estruturais. O argumento das autoras é constatado com a incorporação de novos conhecimentos oriundos de aprendizados que vêm tanto das instruções do supervisor como dos profissionais especializados em soft skills e hard skills, além do conhecimento compartilhado em equipe pelos colaboradores, como explicado pelo entrevistado.

Diante do que foi exposto, verifica-se que o fator (4) Criatividade e Autonomia dos Colaboradores, é bem aplicado, pois a empresa sabe utilizar a criatividade dos colaboradores ao potencializar a capacidade deles, depositando confiança ao dar liberdade para desenvolverem e implementarem suas ideias dentro do poder de decisão que possuem. Como destaca Coons (2015), é fundamental criar uma cultura de confiança dentro da organização, visto que, para o funcionário assumir riscos e propor novas ideias, demanda um determinado grau de confiança. E isso está presente na cultura de inovação da organização observada.

Avançando para o fator (5) Orientação de Valor, é possível entender melhor como a empresa orienta os colaboradores sobre o processo de criar valor para os clientes. Segundo o entrevistado, é papel do colaborador perguntar ao usuário qual o problema e a partir da necessidade do usuário construir seus produtos, conforme as demandas vão surgindo. Ele destaca que, a empresa sempre toma como ponto de partida o conhecimento do público-alvo, pois o valor gerado é 100% baseado no usuário. Isso possibilita o seguinte questionamento: “Há um consenso entre os gestores e funcionários de como criar valor?”, obtendo a resposta:

“Quando a gente tem um problema a ser resolvido ou uma nova funcionalidade que a gente acredita que pode ser interessante para o usuário, considerando o problema que ele nos mostrou, a gente tem uma metodologia que é consenso entre a equipe, de como investigar o problema, de pesar a balançar entre o esforço necessário e o valor a ser gerado, que é como se fosse um contrato de tomada de decisão e de uma análise diante do problema. A empresa acredita que gerar valor, na maioria das vezes, envolve uma satisfação maior do usuário. Quanto mais satisfeito o usuário, mais disposto ele está a operar na nossa plataforma, a criar um vínculo, um relacionamento com a nossa marca.”

Essa declaração corrobora a visão de Perry (1993) ao afirmar que, oportunidades que advêm da necessidade se renovam e precisam de um movimento contínuo por parte da organização para ser mantido de forma sistemática, o que é feito inteligentemente pela organização. Além disso, a empresa realiza outra ação valiosa, destacada por Von Hippel (2000), que é a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos como um caminho para identificar necessidades. Drucker (2005) reforça tal ideia ao afirmar que “a oportunidade é a fonte da inovação”, explorando a necessidade ou mudança como uma oportunidade para se diferenciar, agregar valor e crescer economicamente.

Nesse contexto, abre-se a possibilidade de compreender como funciona internamente a definição dos processos que auxiliam a startup na geração de valor para os clientes, levando à seguinte pergunta: “Eu entendo que os processos devem focar na criação de valor?”. O entrevistado relatou que:

“A nossa metodologia de processos é baseada no SCRUM, buscando gerar valor para o usuário. O nosso processo de metodologia ágil sempre está pautado na criação de valor para o usuário e a gente vê isso bem claro no dia a dia de trabalho, desde o momento de identificar a dor do usuário, de refinar essa dor e a entender como a gente pode criar uma solução para aquela dor. E isso tudo num processo em que a gente vai entregando melhorias aos poucos, gerando valor aos poucos para o usuário, por meio da ‘melhoria contínua’, que é um termo utilizado no desenvolvimento de software. Enfim, é uma metodologia de trabalho adaptada, que foi proposta pelo nosso time e que a gente decidiu assim.”

Esse processo de inovação adotado pela empresa para gerar valor ao cliente, como explicado pelo entrevistado, reforça o pensamento de Silva (2019) ao salientar que a inovação é vista como um processo que necessita ofertar valor e novidade ao mercado, consumidores, etc, por meio de novas soluções, novos produtos ou serviços. Isso corrobora a visão de Barbosa e Magali (2020), que caracterizam a inovação como um processo de algo capaz de gerar valor, auxiliar na resolução de problemas e ser aceito pelo usuário final, o que é feito por esta empresa em relação à orientação de valor.

Em relação ao fator (5) Orientação de Valor, nota-se que o nível de participação e foco dos colaboradores é muito intenso no processo de gerar valor para os clientes, principalmente porque o foco da empresa é o desenvolvimento de produtos buscando sempre atender as necessidades do usuário final. Isso traz um

alto grau de participação dos colaboradores no processo de criar valor junto ao cliente, alcançando um resultado consistente sobre este quinto fator.

No que tange ao fator (6) Orientação para o Mercado, observa-se que é sólido o grau de conhecimento dos colaboradores sobre clientes, setor de atuação e concorrentes. Nota-se que, embora, informações mais detalhadas e decisões mais complexas fiquem nas mãos da diretoria, como explicado pelo entrevistado, os colaboradores sempre estão atentos ao monitorar os concorrentes diretos em relação aos produtos. O profissional destaca que, a cada trimestre, há reuniões com a gestão para falar com mais profundidade sobre o mercado e os concorrentes.

Verifica-se assim, que, o conhecimento dos colaboradores tem papel fundamental no ambiente organizacional, levando à seguinte pergunta: “Para minha empresa, a geração de conhecimento é estratégica?”. A resposta:

“Sim, a geração de conhecimento eleva o nível técnico do time e, para uma empresa de tecnologia como a nossa, isso é muito importante, pois é uma estratégia que aumenta as competências técnicas de cada um. O conhecimento, na nossa empresa, gera vantagem competitiva, pois quem se adequa melhor e mais rápido às mudanças do mercado vai ter uma vantagem competitiva de forma natural.”

É possível perceber que a geração de conhecimento não apenas faz parte da estratégia de inovação da organização como também é uma fonte de criar vantagem competitiva. Na visão de Mintzberg (2000), esse processo de buscar inovação é consequência de fatores do ambiente interno e/ou externo, os quais ocasionam mudanças que precisam ser planejadas, obrigando a organização a desenvolver estratégias e se adaptar às novas realidades no mercado, de modo a se manter competitiva.

Diante desse cenário de mudanças e necessidade de buscar a inovação, a informação passa a ter uma importância ainda maior para a empresa se diferenciar no mercado, como é possível conferir na resposta da seguinte pergunta: “Quando descobrimos algo sobre o cliente, utilizamos rapidamente?”:

“Sim. A informação é muito preciosa. O tempo que a gente reage em relação a essa informação e a uma oportunidade, muitas vezes é o que vai nos diferenciar de um concorrente ou de um novo entrante. Então, quando descobrimos algo sobre os clientes, utilizamos isso rapidamente.”

Essa afirmação reforça o pensamento de Choo (2006), que considera que a inovação está associada ao processo de usar informações para produzir

conhecimento e tomar decisões que tenham como resultado transformações e vantagens competitivas nos negócios, como é feito por esta organização.

Constata-se, portanto, que o fator (6) Orientação para o Mercado, atende bem à expectativa em relação ao conhecimento que os colaboradores possuem sobre o mercado em geral, indicando que eles sabem o que precisam fazer em termos estratégicos para a organização continuar gerando vantagem competitiva.

Para finalizar, o fator (7) Contexto de Implantação, obteve um resultado eficaz sobre o nível de proatividade dos colaboradores, considerando os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. A começar avaliando os recursos disponíveis, questionando: “Minha empresa tem muitos recursos para gerar a inovação?”. A resposta:

“Sim, a minha empresa tem muitos recursos para gerar a inovação, principalmente em relação a recursos humanos e financeiros, quando a gente tem, por exemplo, um problema em evidência ou uma tendência, como a Inteligência Artificial. É natural a empresa começar a investir muito nisso. Ultimamente, a gente tem falado muito sobre a IA na otimização de processos. Então, dependendo da evolução e como a própria empresa vai automatizar seus processos, a IA é uma tendência diante da evolução tecnológica e deve impactar os processos como um todo.”

Com essa fala, o entrevistado revela que a Inteligência Artificial (IA) vem ganhando cada vez mais espaço como tendência tecnológica e, dependendo da velocidade do seu desenvolvimento, tem tudo para se tornar um dos recursos mais potentes da empresa nos próximos anos, otimizando processos internamente. Uma ação inovadora assim, segundo Porter (1990), cria para as organizações uma vantagem competitiva, apresentando como inovação tanto novas tecnologias como novas formas de empreender.

Como abordado no Referencial Teórico, a inovação tecnológica é uma das principais características das startups, porém ainda esbarra em limitações externas que a organização tenta superar para implementar a inovação, como pode ser exemplificado na seguinte pergunta: “A empresa ajuda romper as barreiras que dificultam a inovação?”, obtendo a resposta:

“Sim, a empresa ajuda romper as barreiras que dificultam a inovação. A gente tem apoio em diferentes instâncias, como financeiro e jurídico. Por exemplo, se o mercado exigir uma tecnologia 100% nova, a empresa ajuda a gente com treinamentos, para romper aquela barreira técnica. Se a gente tiver um desafio jurídico, a empresa disponibiliza advogados para nos auxiliar a resolver um problema, pois há uma preocupação maior com a informação. Por exemplo, até onde a gente pode usar os dados do usuário

devido à LGPD [Lei Geral de Proteção de Dados], até onde posso armazenar o dado do cartão dele, até onde posso armazenar a chave PIX dele, para gerar algum insight ou agilizar algum processo interno. Como desenvolvedor, claro que eu quero ter acesso a todos esses dados, da mesma forma que para um cientista de dados é importante ter acesso aos dados que vai usar para tirar um insight, mas há um limite a ser respeitado. A empresa nos dá esse apoio pela natureza sensível do assunto.”

Quando se fala que mudar expõe a organização a correr riscos, esse é um retrato, ilustrado por Ahmed (1998) ao argumentar que a inovação é o motor de mudança da organização e que, diante do cenário de incertezas, oportunidades podem surgir. Em relação à inovação, um exemplo de oportunidade passa por saber aproveitar os recursos disponíveis, utilizando ferramentas para alcançar os objetivos estratégicos da organização, o que possibilita o questionamento: “A empresa utiliza métricas para medir a inovação?”. O entrevistado respondeu:

“Sim. Com o NPS (*Net Promoter Score*), por exemplo, todo mês a gente monitora o nível de satisfação do cliente com várias perguntas na pesquisa. É uma métrica de lealdade do cliente. Baseado no resultado do NPS, a gente sempre sabe quando o cliente está insatisfeito. Além disso, temos o *User Experience*, verificando se o nível de acesso no aplicativo aumentou, medindo o nível de operação, de engajamento do cliente, se ele está fazendo mais logins no sistema, cooperando conosco... São métricas que nos auxiliam a medir se as nossas estratégias estão funcionando.”

Como destacado, a empresa sabe gerenciar e utilizar muito bem os seus recursos disponíveis, o que é fundamental, segundo Wright (2000), para gerar vantagem competitiva sustentável, que resulta da combinação de recursos humanos, organizacionais e físicos que a empresa possui. Outro recurso valioso para medir a inovação é a Gestão da Informação, tornando-se um importante instrumento tecnológico a favor dos colaboradores. Isso possibilita o seguinte questionamento: “O desempenho da Gestão da Informação é utilizado para controle?”. A resposta:

“Sim. A gestão de dados, processos, recursos, tudo que envolve a informação, utilizando o BI (*Business Intelligence* ou Inteligência de Negócios) como forma de facilitar tudo isso. Quando você tem a informação, você consegue traçar uma estratégia. O nosso CEO adora usar uma frase: ‘O que não é metrificado, não pode ser melhorado’. E a melhoria é uma forma de controle.”

Esse depoimento retrata a facilidade e a capacidade da organização para perceber e aproveitar novas oportunidades de negócios, criando novas formas de uso dos recursos, como argumentam Miguez e Lezana (2018). Segundo tais

autores, uma empresa empreendedora se caracteriza por buscar inovação de produto-mercado, correr riscos e apresentar inovações proativas, gerando assim vantagem competitiva, como é feito por esta organização.

Sobre este sétimo fator, é importante ressaltar que, como a organização antes era uma startup e ao ser adquirida pelo banco privado iniciou um processo de consolidação, isso teve um grande impacto na sua cultura organizacional. Com o alto investimento, a empresa passou a ser de grande porte, o que por consequência modificou a sua cultura de inovação ao longo do tempo, principalmente após a aquisição. Assim, é válido dizer que os elementos de inovação presentes na empresa atualmente são frutos dessa mudança, do novo aporte financeiro e da influência sofrida pelo banco que a comprou.

Verifica-se, portanto, que o fator (7) Contexto de Implantação, apresenta um alto grau de aplicação por parte da organização, que busca sempre preservar a melhor relação possível com o cliente pela intensa proatividade dos colaboradores. Através disso, a startup consegue muito bem gerar valor para o mercado, pois sabe inteligentemente como explorar seus recursos e ferramentas disponíveis para atingir os próprios objetivos estratégicos almejados por ela.

Diante de tudo que foi descrito, pode-se traçar um panorama, destacando brevemente os principais pontos levantados dos sete fatores em relação à cultura de inovação da empresa estudada. A seguir, o Quadro 4 traz esse resumo.

Quadro 4 – Resumo da descrição sobre os sete fatores

Fator	Resumo da avaliação
(1) Propensão à Inovação Organizacional	Principais pilares: diversidade e inovação. Modelo de negócios bem estabelecido, com estratégia definida, possibilitando à organização desenvolver a cultura de inovação dentro de sua realidade empresarial.
(2) Composição Organizacional	A empresa precisa melhorar um pouco mais na relação entre os departamentos e na participação dos colaboradores quanto ao poder de decisão. Há limitações e barreiras que não permitem um nível maior de interação por parte dos colaboradores no processo de inovação.
(3) Aprendizagem Organizacional	Nem todos estão envolvidos ou decidem participar nos treinamentos. Nem todos os gestores possuem a liderança para inovar. Em algumas situações, a empresa precisa agir mais rápido para detectar mudanças no mercado.
(4) Criatividade e Autonomia dos Colaboradores	A empresa abre bastante espaço para inovar. Os colaboradores têm autonomia suficiente para propor soluções, usar a criatividade e liberdade para expressar suas ideias. Porém, risco e incerteza condicionam as tomadas de decisões, dependendo do grau de confiança alcançado pelo colaborador.

(5) Orientação de Valor	O processo de criar valor para os clientes passa diretamente por entender qual a necessidade do usuário, pois o valor gerado é 100% baseado no usuário. A prioridade da empresa é desenvolver novos produtos, buscando sempre atender o que é pedido pelo cliente. Isso demanda um alto grau de participação dos colaboradores.
(6) Orientação para o Mercado	É papel de o colaborador monitorar os concorrentes diretos em relação aos produtos, mantendo trocas de informações com a gestão. A geração de conhecimento é fundamental, o que aumenta a importância da informação. Isso determina o conhecimento dos colaboradores sobre o mercado.
(7) Contexto de Implantação	A empresa sabe gerenciar e utilizar muito bem os recursos disponíveis para criar a inovação. A Gestão da Informação como forma de controle e melhoria se tornou uma ferramenta tecnológica importante, assim como o avanço da IA (Inteligência Artificial) para otimizar processos. Isso potencializou ainda mais a proatividade dos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Assim, ao descrever individualmente cada um dos sete fatores após uma breve adaptação do Modelo de Dobni (2008), verifica-se que a cultura de inovação se desenvolve de uma maneira bem estruturada na organização estudada. Nota-se que há pontos a serem melhorados, como foi possível perceber principalmente no segundo e terceiro fatores, porém, de modo geral os resultados indicaram que a cultura de inovação não apenas é implementada no dia a dia de trabalho como também faz parte da identidade dessa empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que o objetivo proposto pelo trabalho foi atingido. Foi possível descrever a cultura inovadora de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva do Modelo de Dobni (2008).

Como resultado do trabalho, verifica-se que a cultura de inovação está muito presente na organização investigada e possui um papel importante no ambiente organizacional para que a empresa continue gerando vantagem competitiva. O estudo de caso contribuiu para ilustrar um exemplo de como a cultura de inovação é necessária diante de um contexto cada vez mais tecnológico no mundo dos negócios. A entrevista reforçou diversos elementos abordados no Referencial Teórico, dentre eles cultura organizacional e inovação, conceitos totalmente relacionados à cultura de inovação.

Constatou-se que há o engajamento do colaborador no processo de inovação, pois ele participa e contribui para os resultados da organização, sendo peça-chave ao gerar valor para o cliente. Entretanto, pelas declarações do profissional entrevistado, nota-se que seu nível de interação com a cultura de inovação poderia ser ainda maior se a empresa aumentasse a autonomia que o colaborador possui na dinâmica de trabalho.

Além disso, este estudo forneceu uma contribuição de procedimento metodológico ao transformar um instrumento quantitativo em qualitativo. A adaptação realizada no questionário de Dobni (2008) possibilitou uma descrição dos sete fatores em termos qualitativos ao fazer uma primeira aplicação em uma empresa, o que pode ser bastante útil para o desenvolvimento de outros trabalhos.

Em relações às limitações deste estudo, não foi realizada uma análise quantitativa como o Modelo de Dobni (2008) propõe originalmente, o que pode levar a alguns resultados que podem ser considerados limitados, já que não se mediu a correlação entre variáveis, por exemplo. Ademais, a entrevista foi feita com um colaborador e não com um gestor da empresa, o que limitou a visão de detalhes e aspectos que poderiam ser explorados. Outra limitação é que o estudo foi baseado em somente um caso, o que dá abertura para pensar em sugestões de trabalhos futuros, como a comparação entre empresas de tecnologia, ou fazer com esta empresa a análise quantitativa para verificar se os resultados se repetem.

Por fim, é válido lembrar que, como pondera Dobni (2008), alguns cuidados devem ser tomados. Dentre eles, a observação de que o modelo serve apenas como um diagnóstico inicial para avaliar a cultura de inovação em uma empresa. Assim, a descrição produzida neste trabalho não pode ser generalizada.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, Ranieri Roberth Silva de; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; FREIRE, Patrícia de Sá. Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações. 2019.

ALVES, Fábila Santos. Um estudo das startups no Brasil. 2014. Acesso em: 13 de abril de 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/15395>.

BENEDETTI, Mauricio Henrique; REBELLO, Karina Maria Rodrigues; REYES, Daniela Ester Copolo. Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2006.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2019.

BORBA, Gabriela Alves de; DE NÍVEL SUPERIOR–BRASIL, Pessoal. Modelos de Análise da Cultura de Inovação em Organizações Militares: Avanços e Limitações da Literatura. 2022.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. 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.

DAL PIZZOL, Mauro Andreolla. A cultura da inovação e as tecnologias das indústria 4.0 em concreiteiras. 2022.

DE CARVALHO DUTRA, Frederico Giffoni; ALMEIDA, Fernanda Gomes. Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. **Revista brasileira de gestão e inovação**, 2018.

DE MORAES, Marcela Barbosa; MIRANDA, Morjane Armstrong Santos de; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araujo Querido; SANTOS, Ernani Marques dos. Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. **Exacta**, v. 15, n. 3, p. 441-456, 2017.

DOBNI, C. Brooke. 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.

DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.

FIORIN, Márcia Meira Berti; DE MELLO, Cristiane Marques; MACHADO, Hilka Vier. Empreendedorismo e Inovação: Análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 3, p. 411-423, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, 2009.

GIMENEZ, Adriane Barbosa; VEIGA, Heila Magali da Silva. CULTURA DE INOVAÇÃO: REVISÃO DE LITERATURA DAS PUBLICAÇÕES QUALIS A1 A B2 DE 2009 A 2019. **Revista Reuna**, v. 25, n. 3, p. 58-75, 2020.

GIMENEZ, Adriane Barbosa; VEIGA, Heila Magali da Silva. Estratégias de aprendizagem no trabalho: a influência da cultura de inovação. 2020.

GODOY, Renata Semensato Pereira de. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; GOMES, Giancarlo; TRENTIN, Grazielle Ninbla Scussiato; SILVA, Aletéia. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MIGUEZ, Viviane Brandão; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MILIAN, Guilherme Amelio. Empreendedorismo e Inovação: Perspectivas, Estratégias e Conceitos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 4, p. 116-131, 2020.

PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI). **Comunicação & Inovação**, v. 19, n. 39, 2018.

ROCHA, Renata Malagoli. **Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SANTOS, Monna Cleide Fonseca Rodrigues dos. **O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SILVA, Álvaro José Argemiro da. Empreendedorismo e inovação. 2015.

SILVA, Roberta Cardoso da. **Cultura de inovação em uma startup EdTech: análise do processo de criação e desenvolvimento**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 5, p. 289-315, 2000.

WERLANG, Nathalia; SILVA, Maikeli; CÂNDIDO, Ana Clara. Capacidade Absortiva para Inovação: análise dos fatores internos e externos em startups catarinenses. **Comunicação & Inovação**, v. 25, n. 52, 2022.