



## Estímulos e Barreiras para a Promoção de uma Cultura da Inovação em uma Empresa Calçadista

Vânia Gisele Bessi<sup>1</sup>

Glaucia Oberherr<sup>2</sup>

Caroline Fernanda de Oliveira<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é identificar quais valores organizacionais podem ser caracterizados como estímulos ou barreiras para a inovação, na percepção dos profissionais da área de RH de uma empresa calçadista situada no Vale dos Sinos/RS. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa, tendo sido realizado um estudo de caso. Para a coleta de dados realizou-se o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais – IPVO, proposto por Oliveira e Tamayo (2004), para identificar quais valores organizacionais estão presentes na empresa. Após, foi realizado um segundo questionário, a partir dos resultados do primeiro, para identificar, dentre os valores identificados quais podem ser tidos como estímulos ou barreiras à inovação na organização. Os resultados demonstram que a empresa é familiar e conservadora, e está em fase de reestruturação. Na percepção dos entrevistados, ainda não existe conhecimento claro sobre as mudanças. Por outro lado, em geral, os valores organizacionais presentes na organização foram considerados estímulos à inovação.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Valores Organizacionais; Competitividade Organizacional.

### Incentives and Barriers for the Promotion of the Culture of Innovation in a Shoe Company

**Abstract:** The purpose of this research is to identify which organizational values can be characterized incentive or barriers to innovation in the perception of professionals in the HR area of a shoe company located in the Vale do Sinos. The research methodology is exploratory and descriptive, with quantitative approach in a case study. For the data collection, carried was the Inventory of Organizational Values Profile – IOVP, proposed by Oliveira and Tamayo (2004), to identify which organizational values are present in the company. In a second step, it was carried a new questionnaire from the results of the first, among the values in the company, which are characterized as incentive or barriers to innovation. The results demonstrate that the company is familiar and conservative, and it is in process of restructuring. In the perception of the interviewed the people of the company does not have a clear knowledge about changing, but the present organizational values were consistent, in most of the mean were considered as incentive to innovation.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Values; Organizational Competitivity.

## 1 Introdução

As mudanças no cenário econômico vêm transformando o modo de atuação das empresas, e com isso, a necessidade de promover a cultura da inovação nas organizações têm sido um forte aliado à estratégia

1 Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Graduada em Administração pela Unisinos. Atua como professora do Mestrado Profissional em Indústria Criativa da Universidade Feevale. Endereço postal: ERS 239, 2755 – Novo Hamburgo/RS. E-mail: [vania@feevale.br](mailto:vania@feevale.br)

2 Especialista em Gestão Empresarial com Ênfase em Serviços pela Universidade Feevale. Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Atua como Analista de Recursos Humanos.

3 Graduanda em Administração pela Universidade Feevale. Atua como Bolsista de Iniciação Científica Cnpq.

das empresas para se manter no mercado. A cultura organizacional é um dos principais aspectos que podem influenciar a inovação nas empresas (BITITCI et al, 2006; MORRIS et al, 2011).

A cultura organizacional é determinante na tomada de decisões, na percepção do ambiente da empresa e no modo como os colaboradores se comportam, visto que se trata de um sistema de valores e crenças que são compartilhados e formam o estilo de administração da empresa (FLORENCIO; SOUSA; BEZERRA 2011; WILDEROM, 2012).

Pensando-se na realidade das organizações da região do Vale do Rio dos Sinos/RS, este artigo apresenta uma investigação sobre a cultura organizacional e a inovação em uma empresa calçadista. O Vale do Rio dos Sinos teve, durante muito tempo, sua economia voltada para o setor coureiro calçadista. No entanto, após sucessivas crises, as indústrias calçadistas que se mantêm competitivas são aquelas que investem em diversificação e diferenciação (BESSI, 2015; MACHADO NETO; GIRALDI, 2008; COSTA; FROEHLICH, 2007). De uma estratégia organizacional focada no baixo preço, o foco tem sido deslocado para produtos de maior valor agregado. As indústrias da região têm conseguido manter bons índices, descolando-se do paradigma de preço baixo, em função de investimentos em inovação, tecnologia e design (ABICALÇADOS, 2013).

A empresa objeto deste estudo é de grande porte e está passando por mudanças na gestão, focando esforços no fomento à cultura da inovação, através de alguns programas diferenciados como grupos de melhoria, programa *online* colaborativo para promover ideias inovadoras e premiações para as melhores, entre outras. A empresa será denominada empresa Alpha, em função de manter resguardada a sua identidade.

Percebeu-se a necessidade de compreender a cultura existente na empresa estudada, realizando-se uma pesquisa com os profissionais da área de Recursos Humanos (RH) a fim de conhecer quais são os valores culturais predominantes na empresa, identificando quais podem ser caracterizados como estímulos ou barreiras para a promoção de cultura de inovação.

Os profissionais de RH, grupo escolhido para essa pesquisa, precisam estar preparados e abertos, para contribuir com a promoção da cultura de inovação, pois são os responsáveis pela condução dos programas. Esse estudo pode facilitar o entendimento da área em relação aos valores predominantes na cultura da organização, bem como os estímulos e barreiras à inovação. Para a comunidade acadêmica, sua relevância reside na metodologia utilizada, que poderá auxiliar outras empresas que estejam passando por mudanças significativas. A pesquisa busca responder a seguinte questão: quais são os valores organizacionais e quais podem ser considerados estímulos ou barreiras para a inovação, na percepção dos profissionais de RH da empresa Alpha?

O presente artigo tem como objetivo identificar **quais valores organizacionais podem ser caracterizados estímulos ou barreiras para a inovação na percepção dos profissionais da área de RH desta empresa**. Para tanto, faz-se necessário, inicialmente, identificar quais são os valores organizacionais predominantes na empresa Alpha para, posteriormente, verificar entre os valores presentes quais podem ser caracterizados como estímulos ou como barreiras para a cultura da inovação.

Foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva, a partir do estudo de caso. A abordagem do problema foi quantitativa, com aplicação de dois questionários. O trabalho está estruturado em cinco seções. Após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico tratando sobre a cultura e valores organizacionais, bem como a cultura da inovação e os estímulos e barreiras para a sua promoção. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos e, posteriormente, a análise dos questionários seguido das considerações finais.

## 2 Cultura Organizacional

As organizações são formadas por vários tipos de pessoas, que possuem diferentes formas de pensar, agir e sentir, e de certa forma, cada pessoa tem sua forma de atuação no mundo e conseqüentemente isso reflete no seu local de trabalho (MACHADO; VASCONCELOS, 2007). A organização atua de maneira própria como um grupo social perante a sociedade, e assim “essa forma de atuação coletiva nas organizações chamamos de cultura organizacional” (MACHADO; VASCONCELOS, 2007, p. 18).

Diante disso, a cultura organizacional é considerada como uma forma de pensar a realidade social que corresponde aos significados, valores associados a um ambiente onde se aprende e se compartilham determinadas experiências (SCHEIN, 2009). É através dela que os indivíduos, em uma organização, se mantêm unidos e isso influencia sobre o que pensam sobre si e sobre o seu trabalho (HOFSTEDDE et al, 2005; WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Outro fator importante sobre a definição da cultura são as experiências comuns de um grupo, de modo a levar à existência de várias subculturas diferentes dentro da mesma organização (SCHEIN, 2009). A cultura organizacional se mostra através das estruturas sociais, valores, comportamentos, leis, atitudes e modos de trabalhar daqueles que atuam nas organizações (MACHADO; VASCONCELOS, 2007; HEINZMANN; LAVARDA, 2010).

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento dos colaboradores, expressos através de regulamentos, padrões, hierarquia, missão e valores criados pelos fundadores e seus funcionários (HOFSTEDDE et al, 2005; FLEURY; FISCHER, 2012; PEREZ; COBRA, 2015). Fator relevante é a gestão da organização, que pode mudar conforme o tempo, visto que também recebe influências externas e internas da sociedade e dos próprios funcionários (PEREZ; COBRA, 2015).

As manifestações da cultura organizacional acontecem por meio de símbolos, que são a linguagem, figuras e objetos, ocorrendo em um nível de profundidade menor. Em um nível de maior profundidade, se apresentam os heróis, que são pessoas que servem de modelos de comportamentos, e os rituais, que são atividades coletivas de grande importância nas organizações (HOFSTEDDE, 2003). O autor ainda acrescenta que o núcleo da cultura é composto pelos valores, tidos como “uma tendência para se preferir certo estado de coisas face a outro” (HOFSTEDDE, 2003, p. 23).

Nesta linha, Schein (2009) apresenta a cultura composta por três diferentes níveis: i) artefatos, que são fenômenos visíveis, porém difíceis de decifrar, pois podem transmitir mensagens errôneas se interpretadas sem um conhecimento maior; ii) suposições básicas, que são crenças, percepções, sentimentos, podendo-

se afirmar que são os elementos mais difíceis de mudar; iii) as crenças e os valores expostos, que servem como guia para a gestão, pois mostra a visão de mundo da organização.

Um dos importantes elementos da cultura organizacional, que, segundo Schein (2009) é um dos constituintes do coração da cultura organizacional, são os valores. Os valores, quando tratados em âmbito individual, são orientadores de comportamento, é o que motiva para a ação. No âmbito organizacional, os valores também orientam e guiam comportamentos das pessoas, são importantes para o dia a dia do ambiente de trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001; FREIRE, 2007; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Assim, o alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais pode prevenir conflitos, trata-se do chamado alinhamento cultural (MURDOCCO; OLIVA, 2010).

Oliveira e Tamayo (2004), elaboraram e validaram um instrumento, denominado Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO), para assim testarem a hipótese de que as mesmas motivações sustentariam o sistema de valores pessoais e organizacionais. O IPVO possui oito fatores, com 48 itens distribuídos entre eles. No quadro 1, apresenta-se uma breve descrição de cada fator.

**Quadro 1:** Fatores IPVO.

Fator 1	Realização	Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto.
Fator 2	Conformidade	O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.
Fator 3	Domínio	Congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.
Fator 4	Bem estar	Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo.
Fator 5	Tradição	Este fator contém itens relativos a preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.
Fator 6	Prestígio Organizacional	Os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
Fator 7	Autonomia	Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do emprego e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios.
Fator 8	Preocupação com a coletividade	Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Fonte: adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 135-136).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais têm duas funções, uma delas é criar modelos mentais para os colaboradores parecidos aos da empresa, que poderiam gerar conflitos. A outra

função mencionada por Tamayo (1998) é a de construir a identidade da empresa, tornando-a única e diferenciada perante a sociedade. Assim, os valores organizacionais podem estimular ou criar barreiras para os indivíduos na tomada de decisões, nas mudanças e na promoção de uma cultura de inovação.

## 2.1 Cultura da Inovação

Inovação em uma empresa é algo novo ou melhorado, criado para gerar resultados. A inovação não deve ser somente vista como um desenvolvimento de um produto, mas também associado a novas marcas, novos negócios, novos serviços, novas formas de gestão e tecnologias e, principalmente associada à necessidade de mudança (FARIA; VARGAS; MATÍNEZ, 2013).

Bizzi et al. (2014) acreditam que a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento das organizações influenciam em operações enxutas e flexíveis, sempre com auxílio tecnológico, e isso faz com que as empresas busquem pensar de forma conjunta, a fim de compartilhar recursos, informações, conhecimentos e experiências entre si.

A inovação é fortemente associada às mudanças necessárias para o desenvolvimento de uma organização, uma vez que ser capaz de inovar leva a um desempenho mais competitivo. A inovação leva ao desenvolvimento econômico e social, gerando maior competitividade, promovendo a economia, o progresso técnico e tecnológico de um país (ABRAHAM; BONACORCI, 2011; POREM et al., 2016).

Para existir uma cultura de inovação nas organizações, Koulopoulos (2011) afirma que a cultura organizacional precisa ser aberta a novas ideias, não ser apegada a um produto, além de não criar entraves para a iniciativa e as novas ideias. Esse comportamento inicia pelo exemplo e compromisso da liderança. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Wilderon et al. (2012) citam que é essencial para a gestão da inovação, que se reconheçam as rotinas da empresa, seu jeito de ser.

A empresa inovadora pode ser reconhecida por duas características predominantes de competências: competências estratégicas e competências organizacionais (MANUAL DE OSLO, 2005). A estratégica é a visão a longo prazo, identificação e antecipação de tendências do mercado e capacidade de fácil entendimento e absorção das informações tecnológicas e econômicas. Já a competência organizacional tem relação com a iniciativa na tomada de decisões de risco, cooperação interna e externa, pesquisas de público, clientes e fornecedores, e envolvimento de todos na gestão de mudança e investimento em recursos humanos.

São diversos os fatores que criam barreiras em relação ao uso do talento criativo dentro da organização. Segundo Alencar (2005) alguns destes fatores são a intransigência e o autoritarismo, o protecionismo e o paternalismo, a falta de integração entre os setores, a falta de apoio para colocar as ideias em prática e a falta de estímulos aos colaboradores. O controle excessivo no ambiente de trabalho, portanto, configura-se como um impeditivo à criatividade e à capacidade de inovar (MCLEAN, 2005).

Koulopoulos (2011 p. 62) cita quatro objetivos que promovem a inovação, que são: “distinguir as competências essenciais do núcleo do modelo de negócios da empresa, criar e fortalecer a cultura da inovação, equilibrar a tendência da acomodação e estabelecer uma estrutura organizacional que facilite a inovação”.

A organização que busca a inovação como uma característica cultural, deve encorajar a livre expressão de ideias, a aceitação e diversificação de talentos, a autonomia e a descentralização. Os líderes têm papel fundamental neste processo, visto que são eles que devem ter autonomia para escolher sua equipe, ser flexível, estimular a cooperação entre seus colaboradores, ter poder de comunicação, promover o trabalho em equipe e dar liberdade aos subordinados, quebrando paradigmas. Caso contrário, o líder pode se tornar uma barreira à cultura da inovação (ROCHA, 2009; KOULOPOULOS, 2011; WILDEROM et al, 2012).

Os estímulos para a inovação são percebidos na cultura organizacional através do incentivo, visão sistêmica do negócio, bem como os fatores estruturais, recursos disponíveis, interações entre os indivíduos, compartilhamento de ideias entre todos da equipe ou setor (SILVA, 2016). Os valores organizacionais, nesse sentido, são elementos culturais relevantes para que a organização seja considerada inovadora.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos do estudo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo dessa pesquisa foi identificar quais valores organizacionais podem ser caracterizados estímulos ou barreiras para a inovação, na percepção dos profissionais da área de RH da empresa Alpha. Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. A pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador apenas registra, analisa e ordena os dados, descrevendo os fatos que foram observados sem interferir neles (GIL, 2002).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo de caso. Conforme Kauark et al. (2010) o estudo de caso permite o amplo e detalhado conhecimento de um objeto de estudo específico. A abordagem do problema é considerada quantitativa na sua coleta, em função de terem sido utilizadas escalas nos dois questionários aplicados e qualitativa em relação à análise, já que priorizou o entendimento à luz do referencial teórico.

O presente estudo foi realizado na empresa, aqui denominada Alpha, situada no Vale do Sinos/RS, do ramo calçadista e de grande porte. Atualmente a empresa possui um total de 12.400 colaboradores em oito unidades distribuídas no Brasil, Argentina e República Dominicana. A empresa está há mais de 70 anos no mercado, atualmente produz em torno de 12.500.000 pares de calçados por ano. No ano de 2013 remodelou sua marca corporativa, tornando-a mais moderna (SITE DA EMPRESA ALPHA). Cabe ressaltar que a sede da empresa se encontra no Rio Grande do Sul, onde a pesquisa foi conduzida. Embora se tivesse a intenção de abarcar todo o público da sede, a permissão para a pesquisa foi restrita aos colaboradores da área de RH. Esse público é interessante, quando se pretende pesquisar cultura organizacional já que, juntamente com os líderes, são considerados os guardiões da cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

Para alcançar os objetivos da pesquisa, a aplicação do questionário foi realizada em duas etapas, a primeira para identificar o Perfil dos Valores Organizacionais (IPVO), conforme instrumento proposto por Oliveira e Tamayo (2004). A segunda etapa foi realizada a partir dos resultados do primeiro questionário, dentre os valores presentes na empresa, visando entender quais são caracterizados como estímulos ou barreiras para a promoção da inovação na percepção dos profissionais de RH da empresa.

Ambos os instrumentos de coleta de dados foram aplicados para todos os profissionais da área de RH da empresa Alpha, totalizando 24 profissionais, que atendem de forma corporativa todas as demais unidades. O primeiro instrumento (IPVO) contém 8 dimensões, chamados de fatores, e um total de 48 itens, distribuídos entre os fatores. Os itens foram avaliados por meio de uma escala de 6 pontos, sendo 0 (zero) significando “não se parece nada com minha organização” e 5 significando “é muito parecida com minha organização”. Dezoito profissionais de RH (75%) responderam à pesquisa, tendo-se enviado o questionário e solicitado respostas dentro de um prazo de uma semana. Após isso, novo envio foi realizado, sem sucesso em termos de retorno. O procedimento usado para a coleta de dados foi a ferramenta virtual *Google Forms*, inicialmente enviado para um pré-teste, e respondido por duas pessoas, para verificar o seu correto entendimento, após descartados.

A tabulação foi realizada a partir dos resultados dos respondentes, através do *software Excel*®, calculando-se as médias ponderadas, mesma técnica utilizada por Oliveira e Tamayo (2004), em sua pesquisa. Aqueles valores que obtiveram as maiores médias ponderadas entraram na composição do segundo questionário. Para este, também se utilizou a média ponderada. Além da aplicação dos questionários, se conduziu uma entrevista com a gerente de RH da empresa. Todos os resultados obtidos nos questionários foram interpretados com base no referencial teórico.

#### 4 Análise e Discussão dos Resultados

São apresentados nesta seção os resultados obtidos a partir dos dois questionários aplicados. A análise está organizada em quatro tópicos: o primeiro apresenta a estrutura e gestão da empresa, o segundo o perfil dos respondentes e a sua percepção sobre os valores organizacionais predominantes na empresa e o quarto apresenta a percepção dos valores presentes que são caracterizados como estímulo e barreiras para a inovação.

##### 4.1 Estrutura e Gestão da Empresa Alpha

As informações a seguir sobre a empresa foram coletadas na Internet e em entrevista com a Gerente de RH. A área de RH evoluiu nos últimos anos, antes apontada somente como área de Departamento Pessoal, destinada somente ao pagamento de salários dos funcionários e hoje, com um papel mais estratégico, conduzindo importantes processos de mudança. Em meados de 2007, a área de RH foi reformulada, mudando o nome para Desenvolvimento Humano, tendo-se nessa época implantado programas e processos de RH, alinhando suas políticas com o negócio da empresa. Em 2010 a direção iniciou novas mudanças na área, com a participação ativa de uma diretora corporativa de RH.

Embora seja uma empresa familiar, tradicional e muito conservadora, a empresa está em busca de adaptação neste novo modelo, o que tem sido desafiador para toda a equipe (GERENTE DE RH, 2018), buscando amadurecimento e se tornando uma organização mais profissionalizada. Em todos os processos de mudança organizacional implementados, a área de RH teve papel fundamental, como um agente de mudanças. Atualmente, a área conta com duas consultoras internas, que buscam alinhar os processos em

relação aos negócios da empresa, identificando de forma assertiva o melhor modelo de atuação frente aos diversos negócios e particularidades de cada cliente interno.

O ano de 2016 foi um marco na organização, com a saída do sócio fundador. Nessa ocasião, criou-se o conselho administrativo, do qual fazem parte todos os sócios fundadores, e o processo de governança corporativa passou a ser implementado. Nessa mesma ocasião, ingressou na organização um novo diretor, contratado do mercado, com conhecimento internacional em vários segmentos, impactando diretamente na cultura organizacional.

Este momento foi e ainda está sendo muito marcante para toda a organização e a área de RH precisou estar preparada para contribuir estrategicamente com os objetivos definidos. Contratou-se uma nova gerente para a área de RH e o modelo atual de estrutura da área foi alterado. Todos os subsistemas são desenvolvidos alinhados com as estratégias de cada negócio. Cada profissional é responsável por um subsistema e dá apoio às consultoras internas e aos líderes dos diferentes setores. Esse modelo aproxima-se de uma visão mais estratégica para a área. A seguir, passa-se a apresentação e discussão dos resultados coletados através dos questionários, iniciando-se pelo perfil dos respondentes.

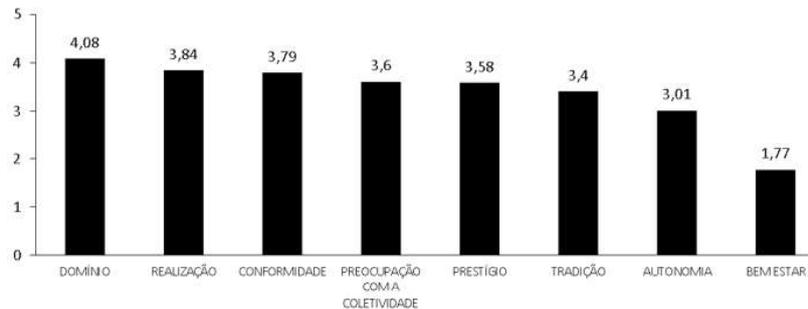
#### **4.2 Perfil dos Respondentes e Valores Organizacionais Presentes na Cultura da Empresa**

O primeiro questionário seguiu orientações de Oliveira e Tamayo (2004) para levantamento dos valores organizacionais, na percepção dos respondentes. Além disso, os profissionais de RH responderam três questões para obter o conhecimento do seu perfil, incluindo sexo, idade e tempo de empresa.

Do total dos 18 respondentes, 12 são do sexo feminino, e seis do sexo masculino. No que se refere ao tempo de empresa, sete fazem parte do quadro da empresa de um ano a cinco anos e a mesma quantidade possui mais de dez anos, três estão na empresa há menos de um ano e apenas um possui de seis a dez anos de tempo de empresa.

A área de RH é significativa para o contexto de mudanças organizacionais, já que é um setor que, como menciona Florencio, Sousa e Bezerra (2011) pode ser considerado como o guardião da cultura. Tendo isso em conta e analisando-se o perfil dos respondentes, entende-se que possuem condições de realizar uma análise crítica da cultura da Alpha. A seguir será apresentada a análise dos valores organizacionais predominantes e que, na percepção desses profissionais, estão presentes na cultura organizacional da Alpha.

No gráfico 1, percebe-se a média das avaliações referente aos oito fatores relacionados aos valores predominantes na cultura da organização. Relembra-se que a escala era de 0 a 5, com 0 significando “não se parece nada com minha organização” e 5 significando “é muito parecida com minha organização”.

**Gráfico 1:** Identificação do perfil dos valores organizacionais (IPVO).

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018).

Dentre os fatores pesquisados, aquele que se apresenta predominante na cultura da empresa estudada, conforme os respondentes é o **domínio**, com 4,08 pontos. O fator domínio é composto por seis itens, e cinco deles obtiveram médias maiores que 4 pontos, sendo um indicativo de que este valor é predominante na empresa Alpha. Os itens relacionados a esse valor estão relacionados ao direcionamento da organização em relação ao mercado, à competitividade, às relações com os clientes e com os recursos humanos.

Este fator, para Oliveira e Tamayo (2004) representa o poder, cuja meta principal é a obtenção de *status*, controle sobre as pessoas e os recursos, bem como a busca por uma posição dominante no mercado. Rocha (2009) e Koulopoulos (2011) mencionam que a liberdade das pessoas para criar, no ambiente organizacional, é um estímulo para a cultura da inovação. Com isso, um questionamento é suscitado, já que o domínio demonstra um apego a elementos relacionados ao controle e ao *status*. Em contrapartida, este valor mensura a competitividade e o esforço da empresa Alpha na busca por se consolidar no mercado em que atua.

O segundo fator com maior média de avaliação é o valor **realização**, com 3,84 pontos, onde a meta principal é o sucesso, a competência da empresa e dos funcionários (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Dos cinco itens que contemplam este fator, três deles obtiveram médias superiores a quatro, sendo relacionados à competência exigida dos empregados e ao planejamento de metas.

Estes valores, na percepção dos profissionais de RH, são importantes e estão presentes na missão e no comportamento da empresa, ou seja, excelência no trabalho e planejamento. Deste modo, entende-se que este valor reflete o momento atual da estratégia empresarial, com muitas mudanças, com planejamento e controle cada vez mais acentuados, com colaboradores eficientes no que conhecem e metas que precisam ser atingidas (GERENTE DE RH, 2008).

Como terceiro fator presente está o valor **conformidade**, com 3,79 pontos. O fator conformidade possui sete itens dentro do IPVO, sendo que somente dois destes itens tiveram médias maiores que quatro, relacionados à educação dos empregados no ambiente de trabalho e o respeito à hierarquia. Estas características estão em acordo com a cultura da empresa que é forte e totalmente administrada com níveis definidos hierarquicamente.

Este valor prioriza o respeito a regras e modelos de comportamento, tanto no trabalho, como no relacionamento com outras empresas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Porem et al. (2016) afirmam que a

inovação está relacionada com um modelo mais ágil, eficiente e desburocratizado e com colaboradores encorajados a mudanças, quebra de barreiras e regras, impulsionando os negócios.

Em quarto lugar apresenta-se **preocupação com a coletividade**. Dentre os sete itens que compõem este fator, dois obtiveram médias maiores que quatro pontos, que estão relacionados com honestidade e lealdade. Este valor refere-se aos valores de relacionamento com e entre os colaboradores e a comunidade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Os respondentes entenderam que a empresa busca o bom relacionamento entre os colegas e também com a comunidade. Este valor está em suas crenças desde há muito tempo, influenciando positivamente nos resultados que a empresa busca. No tocante a este ponto, Silva (2016) afirma que o relacionamento entre colegas e com a comunidade impacta diretamente na promoção da inovação, sem essa interação entre as equipes, geram-se barreiras para a inovação.

Com base nas respostas, percebe-se que os valores com menores médias são **bem-estar e autonomia**, respectivamente com 1,77 pontos e 3,01 pontos. A menor pontuação representa o valor bem-estar. Um dos valores culturais que mais estimulam a cultura da inovação é a existência de um ambiente onde os líderes atuem na criação de relações que fomentem a motivação e o bem-estar dos colaboradores (MCLEAN, 2005; CORNEJO; MUNÓZ, 2010).

O valor bem-estar é composto por seis itens, relacionados à estímulos motivacionais para os colaboradores. Pela observação do ambiente de trabalho, este resultado está alinhado ao cenário atual da empresa, que não possui políticas de gestão de pessoas voltadas à qualidade de vida no trabalho e ao bem-estar dos colaboradores. Segundo Oliveira e Tamayo (2004), este fator representa a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado. Isso pode significar que a qualidade de vida no trabalho é um dos valores que não estão presentes nas políticas de gestão da empresa Alpha, ou seja, são os valores que podem gerar a desmotivação.

#### 4.3 Estímulos e Barreiras para a Promoção da Cultura de Inovação nos Valores Organizacionais Presentes na Cultura da Empresa Alpha

Através do segundo instrumento de pesquisa foi possível identificar quais valores avaliados como presentes na cultura organizacional são estímulos ou barreiras para a promoção da cultura da inovação na empresa estudada, na percepção dos profissionais da área de RH.

Com base no IPVO, de um total de 48 itens, divididos em oito fatores, 13 itens foram identificados como relacionados aos valores organizacionais presentes na cultura da empresa Alpha, na percepção dos profissionais de RH. Os 13 itens estão divididos da seguinte forma: cinco itens do valor domínio; três itens do valor realização; dois do valor conformidade; dois do valor de preocupação com a coletividade e um item do valor tradição. Os 13 itens foram respondidos, com escala de 5 pontos, e foram realizadas de duas formas: i) com base em quanto ele se constitui como um estímulo na promoção da cultura da inovação, sendo que um é pouco estímulo e cinco é muito estímulo; ii) o quanto ele se constitui como uma barreira na promoção da cultura da inovação, sendo um pouco dificultador/barreira e cinco muito dificultador/barreira. No quadro 2 apresenta-se os resultados relacionados aos valores percebidos como estímulos para a promoção da inovação.

**Quadro 2:** Estímulos para a promoção da inovação.

Itens valores organizacionais	Fator	Pontuação
Esta organização acha importante ser competitiva;	Domínio	4,11
Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades;	Domínio	4,11
Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante;	Domínio	4,05
Nesta organização, é importante que os empregos conheçam bem o trabalho que fazem;	Realização	3,89
Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação;	Preocupação com a coletividade	3,89
O prazer, para esta organização, é obter lucros;	Domínio	3,84
Para esta organização, planejar metas é essencial;	Domínio	3,47
Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho;	Conformidade	3,37

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018).

Pode-se perceber que dentre os oito itens considerados como maiores estímulos para a cultura da inovação, cinco são representados pelo valor domínio e três obtiveram as maiores médias, caracterizando-se como um estímulo à inovação. Refere-se ao fator **domínio**, os artefatos que representam o poder, a obtenção de status, o controle das pessoas e recursos, buscando ser uma empresa dominante no mercado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Visto que a empresa estudada é muito tradicional e conservadora, e está no mercado há 70 anos, isso reflete no modo como os colaboradores percebem que a empresa lida com seus negócios. A falta de informação pode estar associada a esse resultado, uma vez que é importante a empresa assegurar as informações do negócio. Para Vianna et al. (2012) e Cornejo e Muñoz (2010) a importância da segurança das informações está relacionada diretamente à inovação.

A partir desses resultados, torna-se interessante observar que os valores associados à competitividade e ao foco no cliente são aqueles associados como maiores estímulos para a inovação na Alpha, a partir da percepção dos respondentes. Ainda que esses valores estejam associados à mudança, Oliveira e Tamayo (2004) os associam ao status e ao poder, elementos que, se analisados de forma segregada, podem denotar certo apego às aparências, sem um propósito maior no que se refere às mudanças.

Entre os itens com menor média, representados como pouco estímulo para a promoção da inovação, com pontuação de 3,47, também se encontra um que se refere ao valor domínio, relacionado ao planejamento de metas. Para Oliveira e Tamayo (2004) o valor realização e conformidade refere-se à meta principal da empresa que é o sucesso, competência da organização e de seus empregados.

Planejar e alcançar metas são fatores importantes para a empresa Alpha, visto que estas mudanças são difíceis, mas necessárias, e faz-se cada vez mais importante alcançar as metas e os resultados propostos pela empresa. Saber onde se quer chegar é fundamental para o sucesso, identificando-se e se antecipando às tendências do mercado e às mudanças necessárias que precisam acontecer (MANUAL DE OSLO, 2005; BASTOS; CYRNE, 2017).

Outro item com menor pontuação (3,37) é representado pelo valor conformidade. Esse valor, caracterizado como pouco estímulo para inovação, refere-se ao respeito a regras e modelos de comportamentos

(OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Silva (2016) e Porem et al. (2016) afirmam que o ambiente impacta na promoção da cultura da inovação, desde que seja colaborativo, com interação e comunicação entre as equipes.

Em relação às barreiras para a inovação, apontadas no quadro 3, pode-se perceber que os resultados destas médias obtiveram pontuações menores do que os analisados como estímulos à inovação. Percebe-se um indicativo de que na visão dos respondentes os valores organizacionais da Alpha não se constituem como fortes impeditivos da inovação.

**Quadro 3:** Barreiras para a promoção da inovação.

Itens valores organizacionais	Fator	Pontuação
A tradição é uma marca desta organização;	Tradição	3,21
O respeito a hierarquia faz parte das tradições desta organização;	Conformidade	3,21
O prazer, para esta organização, é obter lucros;	Domínio	2,84
Para esta organização, planejar metas é essencial;	Realização	2,63
Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante;	Domínio	2,53

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018).

Notam-se dois itens com médias mais altas, ou seja, caracterizados como maiores barreiras à inovação, com pontuação de 3,21 que representam o valor tradição e o valor conformidade, associados à tradição e ao respeito à hierarquia. A empresa objeto deste estudo é uma empresa tradicional, com normas e práticas organizacionais de muitos anos e o processo de mudança está ocorrendo, revendo-se processos, costumes, líderes, entre outras mudanças, impactando diretamente na cultura da empresa. No entanto, há costumes e formas de agir muito arraigadas entre os colaboradores, o que se torna um elemento de resistência à mudança.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores tradição e conformidade são aqueles que mantêm os costumes, as práticas e a forma de funcionamento da empresa. Isso vem ao encontro das ideias de Russo et al. (2012) e Silva (2016), que referem que as estruturas das organizações inovadoras precisam ser mais flexíveis, descentralizadas, e as ideias devem ser compartilhadas entre as equipes, os líderes precisam estar mais abertos às mudanças e ter autonomia. Ainda neste contexto, Fiates et al. (2008) afirmam que níveis hierárquicos, normas e processos muito definidos podem ser caracterizados como barreiras à inovação. Nas empresas mais tradicionais, as mudanças ocorrem de forma lenta e gradual, e o mercado atual necessita de maior dinamismo, rapidez e agilidade nestes processos, para que se mantenham no mercado. A tradição e a hierarquia podem ser consideradas barreiras à inovação.

Na percepção dos profissionais de RH da empresa Alpha, entende-se que nos 13 valores presentes na cultura da empresa, as médias maiores são representadas, em sua maioria, como estímulos para a promoção da cultura da inovação e não como barreiras. Isso pode estar relacionado ao tempo de empresa que a maioria dos profissionais da área de RH possui, estando de fato mais aculturados com a empresa e o seu jeito de trabalhar. As mudanças vêm acontecendo de forma mais lenta e ainda não estão tão presentes no dia a dia, nos objetivos organizacionais e no resultado do negócio. Isso também se reflete no fato de a inovação ter se constituído como algo a ser perseguido somente recentemente. As mudanças organizacionais, para Rocha

(2009), precisam ser analisadas antecipadamente, ter a participação de todos, valorizando a reinvenção, a aceitação de novos talentos, a descentralização e a autonomia.

## 5 Considerações Finais

Este artigo apresentou resultados de uma pesquisa que teve como objetivo identificar quais valores organizacionais podem ser caracterizados estímulos ou barreiras à promoção da inovação na percepção dos profissionais de RH da empresa Alpha, considerada de grande porte no ramo calçadista, atuante no mercado há mais de 70 anos, empresa familiar e conservadora.

A empresa passa por mudanças em sua estrutura de negócios, principalmente pela contratação de um novo diretor presidente. A área de RH inicialmente caracterizava-se como um setor de departamento pessoal, destinado ao pagamento de salários e às questões burocráticas. Recentemente, a empresa reformulou a área de RH para que possa atuar com uma visão mais estratégica e maior participação da direção de RH.

Os resultados deste estudo foram obtidos através de dois questionários. No primeiro realizado para identificar os perfis dos valores organizacionais (IPVO), seguiu-se instrumento proposto por Oliveira e Tamayo (2004). O segundo foi realizado a partir dos resultados do primeiro questionário, dentre os valores presentes na empresa, quais são caracterizados como estímulos ou barreiras para a promoção da inovação na percepção dos profissionais de RH da empresa Alpha.

Com essas informações, verificou-se que, na percepção dos profissionais de RH, os valores mais presentes na organização são aqueles relacionados à manutenção do *status quo*, às regras e normas. Cabe salientar que a equipe acompanhou o início dos processos de mudança que vem acontecendo na empresa Alpha. É de suma importância que a empresa empenhe-se no planejamento, as metas, o conhecimento dos colaboradores na tarefa em que atuam. Em terceiro, observou-se o valor conformidade, que equivale ao respeito a regras e modelos de comportamentos dentro da empresa. Este resultado caracteriza uma cultura onde é importante o modelo e forma com que a empresa atua, que devem ser respeitados.

Observou-se nos resultados do segundo questionário aplicado aos profissionais de RH que a maioria dos valores presentes, na percepção dos profissionais, são caracterizados como estímulos à inovação, visto que as médias de pontuação são maiores do que aquelas identificadas como barreiras. Os profissionais de RH percebem como estímulos a maioria dos valores presentes, fato que pode estar relacionado ao fato de os profissionais estarem muito tempo na empresa.

O setor de RH das empresas possui um papel importante no que se refere à cultura organizacional, já que se constitui, juntamente com os líderes, os guardiões da cultura. Nesse sentido, é importante que esses profissionais conheçam a cultura com clareza, com vistas a reforçar aqueles valores que podem auxiliar a empresa em seu processo de mudança e inovação. Nesse ponto, concentra-se a contribuição do estudo para essa organização em particular.

Para a comunidade acadêmica, a contribuição está em apontar uma metodologia já validada pelos autores que idealizaram o instrumento – IPVO, que pode se constituir em uma maneira simples de mapear

como os colaboradores percebem a organização. Esse reconhecimento é necessário para os líderes que pretendem implementar processos de mudança que acarretem mudança cultural.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se também o fato de a organização não ter autorizado a aplicação dos questionários a todos os funcionários. Em função disso, a pesquisa ficou limitada à opinião dos profissionais da área de RH. No entanto, o estudo se mostra como um caminho que poderá ser trilhado por outros pesquisadores que tenham o interesse em relacionar a cultura organizacional e a inovação.

A partir dos dados analisados, sugere-se como oportunidade de melhoria a realização da pesquisa IPVO para todos os colaboradores, assim pode-se ter uma visão mais ampla dos valores presentes na empresa e a partir destes resultados, analisar o ambiente interno. Ainda, como sugestão, podem-se realizar investimentos em um programa de inovação destinado a todos os colaboradores da empresa, enfatizando a sua importância e, principalmente, envolvendo os líderes, em função de que são os principais multiplicadores e incentivadores de suas equipes, para que assim possam contribuir no desenvolvimento, motivação e fomento à inovação.

## Referências

- ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2009**. Novo Hamburgo. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>.
- ABRAHAM, M.; BONACORCI, R. **Explosão da inovação: aprenda e inove de forma explosiva**. São Paulo: Setec editora, 2011.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- BASTOS, P. L.; CYRNE, C. C. da S. Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, p. 161-176, 2017. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1289>>.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v.13, n. 3, p. 150-176. Ed. especial, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/08.pdf>>.
- BESSI, V. G. Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em Indústrias de Pequeno e Médio Porte da Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 262-280, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>>.
- BIZZI, A. G.; GAVRONSKI I.; VIEIRA, L. M. Estratégia de inovação: a luz no fim do túnel. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVIII, 2014. **Anais eletrônicos...** Anpad, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EPQ1042.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ1042.pdf)>.
- BITITCI, U. S.; MENDIBIL, K.; NUDURUPATI, S.; GARENCO, P.; TURNER, T. Dynamics of performance measurement and organisational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1325–1350, 2006.
- CORNEJO, M.; MUÑOZ, E. Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. **Pensamiento Iberoamericano**, n. 5, v. 2, p. 121-139, 2010. Disponível em: <[http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion\\_innovacion.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf)>.

- COSTA, A. B.; FROELICH, C. **Trajatória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados**. Porto Alegre: Ensaios FEE, 2007.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000100089&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100089&lng=pt&nrm=iso)>.
- FARIA, M. de F. B.; VARGAS, E. R. de; MARTÍNEZ, A. M. **Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. A. P. Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-C1227.pdf>>.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- FLORENCIO, C. de S.; SOUSA, A. M. R.; BEZERRA, E. P. Relação Entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnóstico da Cultura Organizacional: um Estudo na Área de Recursos Humanos de uma Empresa Calçadista Cearense. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VIII, 2011. **Anais eletrônicos...** Seget, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/27614417.pdf>>.
- FREIRE, D. A. L. Valores organizacionais: um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis. 2007. 97f. Dissertação (mestrado em administração) – Programa de Mestrado em administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/MG (FPL Educacional), Pedro Leopoldo, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento de Controle Orçamentário. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con120.pdf>>.
- HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: Mcgraw-hill, 2005.
- KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: guia prático**. Itabuna, BA: Via Litterarum, 2010.
- KOULOPOULOS, T. M. **Inovação com resultados: o olhar além do óbvio**. São Paulo: editora gente/editora Senac, 2011.
- MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELOS, M. A. de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente. **Revista de Gestão USP**, v.14, n.4, p.15-31, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36611/39332>>.
- MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. de M. E. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **Revista de Administração de Empresas**, vol.48, n.1, pp. 36-47, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a04.pdf>>.
- 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. 7, p. 226-246, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1523422305274528>>.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n.1, p.39-46, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712001000100006>>.

- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship & innovation**. Mason: Cengage Learning, 2011.
- MURDOCCO, S. O.; OLIVA, E. de C. Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1558.pdf>>.
- OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE/Eurostat/FINEP: 2005.
- OLIVEIRA, A. de F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 2, n. 39, p. 129-140, 2004. Disponível em: <[200.232.30.99/download.asp?file=V3902129.pdf](http://200.232.30.99/download.asp?file=V3902129.pdf)>.
- PEREIRA, J. A. G. Estudo dos fatores de promoção e apoio à criatividade e o desempenho inovador das indústrias da região Sul do País. 2014. 179f. Tese (doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo/SP (USP) São Paulo, 2014.
- PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. São Paulo: Atlas, 2015.
- POREM, M. E. et al. A comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, XXXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2016. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Intercom, 2016. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0847-1.pdf>>.
- ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- RUSSO, G. M. et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2012. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Anpad, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n3/v18n3a04.pdf>>.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, G. G. Cultura de estímulo à criatividade como instrumentos de processos inovadores. **Revista Projetica**, v. 7, n. 1, p. 09-25, 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/23365>>.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18167/valores-organizacionais--sua-relacao-com-satisfacao-no-trabalho--cidadania-organizacional-e-comprometimento-afetivo/i/pt>>.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
- VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.
- WILDEROM, C. P. M. ; VAN DEN BERG, P. T. ; WIERSMA, U. J. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n.5, p. 835-848, 2012.