



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

**HENRIQUETA MORAIS BERNARDES**

**Cultura organizacional para inovação**

**Belo Horizonte**

**2019**

**Henriqueta Morais Bernardes**

## **Cultura organizacional para inovação**

Trabalho final apresentado ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito para a conclusão do curso de especialização.

Orientadora: Professora Dra. Renata Borges

**Belo Horizonte**  
**2019**

Ficha catalográfica

Bernardes, Henriqueta Morais.  
B522c      Cultura organizacional para inovação [manuscrito] / Henriqueta  
2019      Morais Bernardes. – 2019.  
            21 f.

Orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia ( f. 18-21).

1. Administração. I. Borges, Renata Simões Guimarães e,  
1977-. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração Curso de Especialização  
em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **HENRIQUETA MORAIS BERNARDES**, REGISTRO Nº **2018745438**. No dia 13/02/2020 às 09:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CULTURA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Professora Renata Simões Guimarães e Borges., após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO – Nota: 70 (setenta)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 13/02/2020.

Profa. Renata Simões Guimarães e Borges  
(Orientadora)

Prof. Bruno Pérez Ferreira

## Resumo

O artigo faz uma revisão de literatura, para identificar as principais discussões teóricas e achados empíricos que relacionam a cultura organizacional com os processos de inovação nas organizações. A remodelação da indústria, que resulta na nova era da Indústria 4.0, demanda das organizações a respectiva reestruturação interna de forma flexível e adaptativa para reagirem ao novo modelo de negócio. Consequentemente, se torna imprescindível estudar cultura organizacional para inovação. Este estudo menciona e explica o arranjo de elementos de uma cultura organizacional, como também a inovação inserida no campo organizacional. Inovar na organização não é apenas no uso de tecnologias, mas a chave do sucesso da inovação organizacional se encontra nos indivíduos que compõem a organização e precisa de um ambiente “pró-inovação”, sendo criativo, flexível e participativo. É nítido que este assunto está cada vez mais estimulado e impulsionado dentro das organizações pois, o intuito das organizações de inovarem é gerar valor e manter sua posição competitiva no mercado.

**Palavras-chaves:** Cultura organizacional; Inovação; Indústria 4.0.

## **Abstract**

The article makes a literature review to identify the main theoretical discussions and empirical findings that relate organizational culture with innovation processes in organizations. The restructuring of the industry, which results in the new era of Industry 4.0, demands from organizations the respective internal restructuring in a flexible and adaptive way to react to the new business model. Consequently, it becomes essential to study organizational culture for innovation. This study mentions and explains the arrangement of elements of an organizational culture, as well as the innovation inserted in the organizational field. Innovating in the organization is not only in the use of technologies, but the key to the success of organizational innovation lies in the individuals who make up the organization and need a “pro-innovation” environment, being creative, flexible and participatory. It is clear that this subject is increasingly stimulated and driven within organizations, as the intention of organizations to innovate is to generate value and maintain their competitive position in the market.

Keywords: Organizational culture; Innovation; Industry 4.0.

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.2 Objetivos .....	6
2 METODOLOGIA.....	8
2.1 Método.....	8
2.2 Considerações éticas.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
3.1 Cultura Organizacional.....	10
3.2 Inovação .....	12
3.4 Cultura organizacional para inovação.....	13
3.5 Achados empíricos.....	14
4 CONCLUSÃO.....	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	18

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão que abrange a cultura organizacional é embasada por conceitos fornecidos pela Antropologia, onde existem diversas correntes teóricas, com isso naturalmente, existem aspectos diferentes de um mesmo fenômeno.

Para fins deste trabalho destacamos o conceito de cultura organizacional do autor Shein (1984). Cultura Organizacional é uma estrutura de pressupostos fundamentais que pode ser descoberta ou desenvolvida por um certo grupo. Ademais, é maneira correta de perceber, pensar e sentir na solução dos problemas de uma organização, sendo esses, adaptação externa e integração interna. Logo, para se tornar válida, é necessário ter funcionado suficientemente bem, para sequenciar e ser repassada aos novos integrantes do grupo.

Neste contexto atual, ao longo da transformação industrial que ocorreram nos modelos de negócios, a cultura de muitas organizações está se reinventando. Pois, em consequência desta progressiva mudança, exprime uma nova divisão internacional do trabalho e o aumento da mobilidade dos trabalhadores, assim como a descentralização da produção de conhecimento em instituições de ciências, tecnologias e empresa em diferentes partes do mundo. (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017)

Realmente, com essas mudanças neste novo cenário, padrões tradicionais de gestão perdem forças para dar vazão a novas linhas de pensamentos, em suma permitem mais oxigenação da estrutura corporativa. Dessa maneira, trazendo este contexto para o cenário econômico brasileiro, espera-se das organizações localizadas aqui, no Brasil, mais agilidade e velocidade de adaptação. (BROWN, 2018)

O autor Gonçalves (1998), decorreu em seu artigo que no ano de 1985, que já eram notadas as tendências que exigiam as organizações de se reinventarem. Isto significa que há o redirecionamento estratégico de capital para os recursos humanos, a exclusão dos níveis intermediários de gerência e a previsível falta de capacidade produtiva das organizações para atender a



demanda de expansão de mercado. Em relação aos empregados ele diz que as empresas estão substituindo o *full-time* por tempo parcial, além disso, as organizações estão ficando com poucos empregados e estão procurando pelos melhores no mercado com recursos essenciais, de modo que seja alinhado a expectativa pessoal com a expectativa da organização. Inclusive, o tamanho da organização é insignificante e a boa reputação não assegura sucesso contínuo.

Fagerberg e colaboradores (2013) corroboram no tema deste contexto com discussões sobre posicionamento de mercado e ações de concorrências que permeiam a relação entre as organização e inovação. Certamente, torna-se indispensável para a obtenção de vantagem competitiva e o aumento do desempenho organizacional, a implementação de inovações, com o propósito de criar práticas e procedimentos para desenvolver e introduzir maneiras novas e aprimoradas na execução.

Inclusive, Dohni (2008) citado por Bruno-Faria e Fonseca (2014), destaca que, o interesse em analisar a cultura de inovação implica no desempenho organizacional, e considera como um elemento primordial diante da competitividade.

Em decorrência da remodelação da indústria que está ocorrendo atualmente, torna-se imprescindível investigar sobre como a inovação impacta na cultura organizacional.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo desse trabalho é mapear a literatura organizacional para identificar as principais discussões teóricas e os achados empíricos que relacionam a cultura organizacional com os processos de inovação nas organizações.

Os seguintes objetivos específicos são descritos:

- ✓ Identificar o arranjo de elementos que conceitua a cultura organizacional;
- ✓ Identificar os conceitos de inovação no contexto organizacional;

- ✓ Identificar os principais achados empíricos sobre cultura organizacional e inovação.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa realizada. O terceiro capítulo apresenta os resultados das pesquisas sobre cultura organizacional e inovação. Na parte final do trabalho, constam as considerações finais no quarto capítulo. Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas desse estudo.

## 2 METODOLOGIA

Para o presente estudo foi realizado uma revisão bibliográfica qualitativa cujo objetivo central foi o levantamento do mapeamento da literatura para cultura de inovação.

Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica é criada com embasamento em material anteriormente produzido composto, principalmente, por livros e artigos científicos. A metodologia de análise de conteúdo qualitativa tem como vantagem permitir que o investigador pesquise de forma ampla diversos fenômenos sem que precise estar no local a ser analisado.

Cervo e Bervian (2002) ressaltam que a pesquisa bibliográfica objetiva esclarecer certo problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos, considerar também as contribuições científicas ou culturais transcorridos sobre o tema e assunto.

Essa revisão é diversificada e abrangente, com o intuito de avaliar o fenômeno a ser pesquisado, bem como auxiliar na busca detalhada das informações, selecionando os elementos e comparando os resultados esperados. (EL-GUINDY, 2004)

Andrade (1998) pontua a necessidade de realizar três tipos de leitura para a elaboração da pesquisa, refere-se respectivamente a leitura-prévia que é realizada primeiramente, selecionando as principais obras; depois se deve realizar a leitura seletiva para localizar as informações importantes para o trabalho; e por fim é feita a leitura crítica ou reflexiva que permite a assimilação das ideias fundamentais para a construção dos textos.

### 2.1 Método

A busca na literatura teve início com palavras-chaves “cultura organizacional”, “inovação”, “novo modelo de negócio”, “comportamento humano”. Posteriormente foram realizadas buscas específicas sobre a relação entre cultura organizacional e inovação. Publicações que transpassam o tema foram de grande valia para alcançar os objetivos do trabalho. O objetivo inicial da revisão de literatura foi analisar publicações mais recentes, contidas mais

especificamente entre os anos de 2010 e 2019. No entanto, a interdisciplinaridade do tema exigiu que publicações mais antigas fossem abarcadas. Preferencialmente, como critério de inclusão foi utilizado estudos na língua portuguesa sobre o tema.

Para o presente trabalho, portanto, foram realizadas buscas nas bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Google Acadêmico, Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PEPSIC), além de consultas a portais relacionados às áreas estudadas, revistas e livros em formato físico e virtual.

## **2.2 Considerações éticas**

Para construir o presente trabalho de conclusão de especialização observaram-se as normas da Associação Brasileira de Trabalho Acadêmico (ABNT), NBR 14724 (2011) de Trabalhos Acadêmicos, que incluem outras normas como (NBR 6023) de referências, Informação e documentação - Numeração progressiva das seções de um documento escrito (NBR 6024), Informação e documentação - Citações em documentos (NBR 10520), Informação e documentação – Sumário (NBR 6027), IBGE. Normas de apresentação tabular. 3. ed. Rio de Janeiro, 1993.

Considerou-se também a Resolução do Curso de Especialização em Gestão Estratégica, vinculado ao Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração da UFMG, que dispõe sobre o plágio em trabalhos acadêmicos.

### 3 Referial Teórico

#### 3.1 Cultura Organizacional

A cultura é constituída a partir dos elementos que a cerca, estes que direciona os comportamentos dos funcionários dentro das organizações. Os elementos mais frequentes citados e explicados a seguir.

Os valores, que regem o comportamento, o por que os membros do grupo se comportam de modo como o fazem. Ainda que as organizações tendem a personalizar os valores, verifica-se que eles apresentam características comuns, como a importância do consumidor, o padrão de desempenho excelente, a qualidade e inovação, a importância da motivação intrínseca etc.

Crenças e pressupostos, que geralmente utilizados como sinônimos para exprimir aquilo que é tido como verdade na organização, eles tendem a tornarem inconscientes e inquestionáveis. Quando um grupo ou organização resolve os problemas coletivos, esse processo integra alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso consequentemente ocorre, aquela visão de mundo, passa a ser considerada válida.

Os ritos, rituais e cerimônias, os quais são exemplos de atividades planejadas que têm consequências expressivas e práticas, tornando a cultura mais coesa e tangível. Exemplos dessas atividades são nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

As histórias, que consistem nas narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, e os mitos, que referem-se a histórias junto a valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

Os tabus, que delimitam as áreas de proibições, direcionando o comportamento com ênfase no não permitido.

Os heróis, que são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, podendo ser heróis natos e criados. E é comum as organizações exibirem os seus heróis natos.

As normas, são as regras que conduzem o comportamento dos funcionários dentro da organização. Que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

E por fim, o processo de comunicação, que inclui uma rede de relações e papéis informais. Esse elemento desenvolve função importante como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Para completar esses elementos que estruturam a cultura, Morgan (1996) diz que as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada, e afirma que:

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. (MORGAN, 1996, p. 36)

Além desses elementos, diversos fatores influenciam a cultura de uma organização. A comunidade onde se localiza. O cliente, que tem a expectativa da qualidade do produto e/ou serviço. A natureza jurídica do proprietário, pública ou privada, que determinam os níveis de corporativismo. Aspectos tecnológicos, que podem influenciar na gestão do tempo, qualidade, empregabilidade e enquadramento das atividades. (CROZATTI, 1998)

Assim como cada indivíduo tem características intrínsecas, as empresas não se distanciam deste pressuposto, a expressão econômica da atividade social é dotada de formas individuais, diferenciando-se uma das outras. A peculiaridade no ato de executar as atividades sofre influências diretamente das características intrínsecas de cada componente da organização, que caracterizam as relações humanas da própria organização. (CROZATTI, 1998)

Em suma, a cultura é dependente do contexto no tempo e no espaço, sendo interpretada como um conjunto de indivíduos conectados periodicamente e esporadicamente por meio das posições cambiantes em uma variedade de circunstâncias e assuntos. (MARTINS, 1992)

A cultura em si equivale à estabilidade, evidencia demonstrações conceituais, serve como princípio aglutinador para levar os indivíduos do grupo em direção ao consenso, implicando padronização e dinâmica. Ademais a cultura é um dos elementos essenciais na compreensão das ações humanas, funcionando como um parâmetro coletivo que reconhece os grupos, as suas maneiras de sentir, perceber, agir e pensar. Ademais, vai além de um conjunto de hábitos, de regras e de artefatos, cultura significa construção de significados compartilhados pelo conjunto de indivíduos. (PIRES; MACÊDO, 2006)

### 3.2 Inovação

Tradicionalmente no âmbito organizacional inovação significa buscar novas soluções tecnológicas. Ao decorrer dos anos e com a competição global, a concorrência está cada vez maior, inovar se tornou uma tarefa árdua e muitas das vezes frustrante. Atualmente, inovar é uma mudança organizacional que afeta diretamente os sistemas sociais e técnicos da organização. Utiliza-se a abordagem *Design Thinking*, a qual é focada no ser humano, contempla a colaboração, multidisciplinaridade e tangibilização de processos e pensamentos, resulta em soluções inovadoras para negócios. (VIANNA et al., 2012)

Essa abordagem inicia-se com as habilidades que os *designers* aprenderam na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando-se as restrições práticas dos negócios. (BROWN, 2017) Além disso, essa abordagem produz soluções que geram novos significados e estimula os diversos aspectos, cognitivos, emocional e sensorial, envolvidos na experiência humana. (VIANNA et al., 2012)

Em suma, o *Design Thinking* é um processo criativo de descoberta centrado no homem e seguido por ciclos iterativos de prototipagem, teste e refinamento (BROWN, 2008). Metaforicamente descrevendo é um sistema de espaços com séries pré-definidas de etapas ordenadas.

Esses espaços são denominados:

- Inspiração: circunstâncias, problemas e/ou oportunidades, que motivam a busca por soluções;

- Ideação: processo de desenvolvimento e para testar ideias que podem levar as soluções;
- Implementação: traçar um caminho para o mercado.
- O *continuum* da inovação pode ser visto como um sistema de espaços que se sobrepõem não como uma sequências de passos ordenados.

Na prática, essa inovação pode ser atribuir a: serviço e produto, um novo plano, programa desenvolvido pelos membros da organização, uma nova tecnologia de processo de produção, ou uma nova estrutura ou sistema de gestão. (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019)

A inovação tem se tornado um objetivo comum de diferentes tipos de organização, dessa maneira em cada realidade, é possível observar aspectos que fomentam ou eliminam as barreiras que podem dificultá-la. Porém, consiste em um construto complexo, com diversas dimensões, concepções e contextos de aplicação que, por consequência, é assimilado em diferentes tipos de abordagens teóricas em diversos campos do conhecimento, setores industriais e ramos de atividade. (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014)

### **3.4 Cultura organizacional para inovação**

Não tem como falar de cultura organizacional e inovação antes de falar sobre a transformação e remodelação da indústria. Contemporaneamente, um novo conceito de Indústria 4.0 ganhou veemência, esse novo modelo possui mais inovação tecnológica. As organizações passam a ser virtuais e em redes, o que permite mais interconexão entre todos os níveis da organização e aceleração dos processos de integração produtiva. (PECHINCHA, 2010) Eventualmente, as organizações devem ser mais flexíveis e terem sistemas modificáveis, para acompanharem e reagirem às mudanças circunstanciais. (SCHUMITT et al., 2015)

Essa automação industrial e de sistema de produção é de forma heterogênea, complexa e exige enormes esforços de desenvolvimento e manutenção crescente. Uma abordagem promissora é ter um conglomerado de



entidades autônomas, reutilizáveis e cooperantes que, sob um ponto de vista funcional são capazes de interagir dinamicamente entre si, a fim de atingir objetivos locais e globais. (MENDES et al., 2009)

Além disso, neste contexto de mercado de negócios, o autor Chinsomboon (2002) citado por Freire e colaboradores (2017), destaca a presença do novo modelo de negócio, as *startups*, que consolidam os conceitos de empreendedorismo e inovação.

Essa remodelação da indústria com inovação tecnológica que se evidencia na adoção de um novo sistema implica em mudanças culturais relevantes nas organizações, a fim de que novos valores sejam verdadeiramente incorporados nas práticas organizacionais. As empresas que adotaram novas estratégias organizacionais e produtivas desenvolveram uma cultura de qualidade, abrangendo novas relações com mercado e com os clientes, além de novas formas de interação interna. (FLEURY, 1993)

O estudo bibliográfico realizado por Bruno- Faria e Fonseca (2011), aponta que os aspectos que influenciam na construção de uma cultura de inovação ou variáveis da cultura organizacional relacionados à inovação, destacam-se: na atuação e liderança, na comunicação e compartilhamento de informações, como também, correr riscos.

Além disso, o novo paradigma da Indústria 4.0, baseado em sistemas cibernéticos e com o desenvolvimento acelerado de tecnologias subjacentes, aumenta a importância do aprendizado contínuo dentro das organizações. Para tanto, é necessário uma cultura de aprendizado holístico e de ambiente de aprendizados modernos. Com um sistema inteligente de gerenciamento e *feedbacks* por meio de uma abordagem multissensorial, que permitam os colaboradores adquirirem conhecimentos e habilidades, resultando em um processo de aprendizado contínuo para esses. (POSSELT e colaboradores, 2016)

Essa essência da nova cultura organizacional, abrange características do tipo, atenção a detalhes, orientação para resultados, foco na equipe, e agressividade. (ROBBIINS, 2012)

### **3.5 Achados empíricos**

O artigo de Paiva e colaboradores (2018), que teve como objetivo de realizar uma resenha dos conceitos relativos à inovação e empreendedorismo, obteve um dado relevante para compreender o sistema da inovação *versus* capitalismo. A premiação dos indivíduos que são capazes de criar novas formas de interação econômica, resulta no caráter adaptativo do sistema capitalista, os exemplos que ocasionaram a ruptura com os antigos paradigmas, principalmente após a revolução industrial do séc. XIX, são: *Google, Netflix, Uber, etc*, todos os idealizadores assumiram o risco de empreender, alguns utilizaram inovações incrementais existentes para propor inovações em saltos, disruptivas, capazes de mudar o paradigma social vigente.

Na revisão bibliográfica realizada por Bruno-Faria e Fonseca (2014), foram analisados 40 artigos, publicados entre os anos 1997 à 2011, os quais tratavam de cultura de inovação ou da relação da cultura organizacional com a inovação, identificou-se que houve um crescimento nítido, principalmente nos últimos anos, sobre o assunto. A complexidade de fatores que abarcam o tema revela a necessidade de aprofundar mais nas análises das diversas proposições dos autores com base em estudos qualitativos. Os autores salientam a proposição de um novo constructo chamado cultura de inovação, assim como pesquisas que buscam analisar a relação entre cultura organizacional e inovação, a fim de melhoria no desempenho organizacional e como vantagem competitiva.

Um outro fator que merece destaque é a escassez de estudos com abordagens holísticas que consideram a influência dos indivíduos dentro das organizações ou do contexto social no enquadramento da cultura de inovação. A pesquisa feita por Eynde e colaboradores (2015), que validou o questionário *Radiography of Innovation Culutre-Multidimensional (RIC\_MQ)*, com o objetivo de medir a cultura de inovação a partir da perspectiva dos indivíduos, o qual foi aplicado em espanhol no contexto público, tanto organizacional quanto universitário, e em uma instituição de saúde. Os resultados apontaram que é necessário considerar o contexto social e perspectivas individuais ao mensurar a cultura de inovação.

Seguindo essa argumentação, o formulário aplicado por Teixeira (2017), nos funcionários da empresa de *food service*, a fim de avaliar a cultura da

inovação, nos âmbitos centrais: organização, liderança e comunicação, aponta que os entrevistados revelaram uma capacidade insuficiente para caracterizar o que é uma inovação sobre inovação. Percebe-se que estes indivíduos são elementos centrais da inovação, sem uma atmosfera organizacional criativa e funcionários motivados e qualificados as organização não serão inovadoras. E o autor argumenta, as organizações precisam criar um ambiente adequado para promover a inovação, assim todos os indivíduos agirão com a mesma mentalidade “pró-inovação”.

Por fim, a pesquisa feita por Pechincha (2010) reitera que as organizações, as quais investem na aplicação de técnicas de gestão direcionadas para um ambiente organizacional criativo, flexível, participativo, responsável e de aprendizagem, que caracterize uma cultura organizacional através da confiança, cooperação, comunicação e coletividade, obtém bons resultados; diante aos desafios sobrevivência no ambiente de constante mudança e fortemente competitivo.

## 4 CONCLUSÃO

Vimos neste trabalho que a cultura é constituída a partir dos elementos que a cerca, além disso, há elementos externos a organizações que influenciam também, como os fornecedores, clientes e o contexto no espaço e no tempo. Esses elementos que direcionam os comportamentos dos funcionários dentro das organizações.

Na nova era de Indústria 4.0, organizações ganharam novas formas e rearranjos, essa adoção de um novo sistema implica em mudanças culturais relevantes, a fim de que novos valores sejam verdadeiramente incorporados nas práticas organizacionais.

Para que essa remodelação ocorra em cada organização e acompanhe o mercado, é necessário inovar. Buscando mudanças organizacionais e novas soluções tecnológicas, que impactam diretamente nos sistemas sociais e técnicos da organização. Para tanto, se utiliza a metodologia *Design Think*, tangibilizando processos e pensamentos. Porém as maneiras pelas quais as organizações podem inovar são dependentes de várias questões de interesse, como o respectivo posicionamento no mercado, graus de aceitação de risco e tipos de gerenciamento.

O intuito das organizações de inovarem é gerar valor e manter sua posição competitiva no mercado. A inovação vai além das tecnologias utilizadas, pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, as pessoas são o coração da inovação, visto que, sem funcionários motivados e qualificados, e uma atmosfera criativa, as organizações fracassarão em inovação. Não obstante, a cultura da inovação esteja sob a atenção de muitos pesquisadores, para encontrar maneiras eficazes de gerenciar essa cultura, sendo que organizações e pessoas ainda são aspectos mais desafiadores da inovação.

Pode-se perceber nos achados empíricos sobre cultura organizacional e inovação que a ruptura de algumas empresas famosas, com os antigos paradigmas, evidenciam que a junção dos elementos, indivíduos e um ambiente que seja criativo, flexível e participativo, contribuem para uma mentalidade “pró-inovação”, são a chave do sucesso. Para tanto é necessário investir em uma cultura organizacional através da confiança, cooperação, comunicação e coletividade. Porém, o constructo de inovação é recente, e de

acordo com alguns formulários aplicados em algumas empresas, percebe-se que ainda há uma formulação do termo, por isso é necessário mais estudos que aprofundam o termo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 18, n. 4, p. 372-396, Aug. 2014 . Available from: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000400372&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000400372&lng=en&nrm=iso)>. Access on: 12 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.

BROWN, Tim. Design Thinking. Harvard business review. Jun. 2008. Disponível em: <<https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>> Acesso em : 17 out. 2019

Brown, Tim. **Uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias: Design Thinking**. Traduzido por Alta Books Editora, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UTNtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=design+thinking&ots=e-rYPPBFy-&sig=LNo2zkcJkBqWcRIYeaDdJ3cq26U#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 17 out. 2019.

CASSIA, Adalberto de Ramos; ZILBER, Silvia Novaes. Orientação estratégica e atividades inovativas: uma análise a partir dos dados da PINTEC no período de 1998 a 2011. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 23, n. 3, p. 447-458, Sept. 2016 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2016000300447&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000300447&lng=en&nrm=iso)>. access on 17 Oct. 2019.

COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à Indústria 4.0**. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestrado em engenharia e gestão Industrial. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, 2016.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.**, São Paulo , n. 18, p. 01-20, Aug. 1998 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 Oct. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Readin: Addison-Wesley, 1982.

EYNDE, A. M.; DIAZ-GARCIA, I.; MUÑOZ, E. (2015). "Measuring Innovation Culture: Development and Validation of a Multidimensional Questionnaire." **Advances in Research** 4(2), 122-141. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/3dda/217ae4756586175eab969b62b61197d2104b.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

FAGERBERG, J.; MARTIN, B. R., & ANDERSON, E. S. (2013). *Innovation Studies: Evolution and Future Challenges*. Oxford University Press, 2013.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso)>. access on 10 Feb. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 33, n. 2, p. 26-34, abr. 1993 . Disponível em <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000200004.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200004.pdf)>. acessos em 03 dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000200004>.

FRANCISCHETO, LEELA L.; NEIVA, ELAINE R.. INOVAÇÃO NAS EMPRESAS E ORIENTAÇÃO CULTURAL À INOVAÇÃO: UM ESTUDO MULTINÍVEL. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 20, n. 3, eRAMG190135, 2019 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712019000300304&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000300304&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 Oct. 2019. Epub July 10, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190135>

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. Inovação e empreendedorisos: Políticas Públicas e ações privadas. **Novos estud. CEBRAP**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 51-76, Nov. 2017 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002017000300051&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002017000300051&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 out. 2018.

GONCALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 40, n. 4, p. 8-19, Dec. 2000 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400002&lng=en&nrm=iso)>. access on 16 Dec. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>.

MARTIN, J. *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford : Oxford University Press, 1992

MENDES, J. M.; LEITÃO, P.; RESTIVO, F; COLOMBO, A. W. Service-oriented agents for collaborative industrial automation and production systems, Holonic and Multi-agent Systems for Manufacturing. **Springer**, p. 13– 24, 2009. Disponível em: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-03668-2\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-03668-2_2)>. Acesso em: 10 out. 2018.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996

MOTTA, Suely. *CULTURA organizacional*. In: *Comportamento organizacional*. Universidade Unigranrio. Disponível em: <file:///C:/Users/henri/Downloads/Cultura\_Organizacional\_Comportamento\_Org%20(1).pdf.> Acesso em: 12 nov. 2019.

PAIVA, Matheus Silva de et al . *Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter*. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande , v. 19, n. 1, p. 155-170, Jan. 2018 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1518-70122018000100155&lng=en&nrm=iso>. access on 17 Oct. 2019.

PECHINCHA, A. *Cultura organizacional: Influência na produtividade*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de empresas. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia, Lisboa, 2010.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 1, p. 81-104, Feb. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

POSSELT, G. et al. *Intelligent Learning Management by Means of Multi-sensory Feedback*. **Procedia CIRP**, v. 54, p. 77-82, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/henri/Downloads/intelligent-learning-management-by-means-of-multi-sensory-feedback.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SCHEIN, Edgard. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*". *Sloan Management Review*, Winter, 1984. Traduzido por: ABRAMCZUK, André A. *Para uma nova visão da cultura organizacional*, 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Ambrosio/publication/284435496\\_Schein's\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SCHMITT, M.; ORFGEN, M.; ZUHLKE, D. (2015). *Dynamic reconfiguration of intelligent field devices by using modular software applications*. **Information Control Problems in Manufacturing**, v. 15, p. 595–600, 2015. Disponível em: <[https://ac.els-cdn.com/S2405896315003791/1-s2.0-S2405896315003791-main.pdf?\\_tid=cf32b0e5-9249-4907-9cf0-0f3d3b855fad&acdnat=1539197772\\_a6e60718f3cb92ca0eb1d20f0c907e68](https://ac.els-cdn.com/S2405896315003791/1-s2.0-S2405896315003791-main.pdf?_tid=cf32b0e5-9249-4907-9cf0-0f3d3b855fad&acdnat=1539197772_a6e60718f3cb92ca0eb1d20f0c907e68)> Acesso: 10 out. 2018.

SILVA, A. L.; DUARTE, M. F. *O risco como elemento para o estudo do comportamento humano nas organizações*. **RAD**, v.13, n.3, set./out./nov./dez. 2011, p.25-43. Disponível

em:

<<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/7794/5684>>. Acesso em: 11 out. 2018.

TEIXEIRA, Antônio Joaquim da Silva. **A practical approach to measuring the organizational innovation culture in a food service company.** 2017. Dissertação ( Master in innovation and technological entrepreneurship) – Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, 2017

VIANNA, Maurício et al. **Desing Thinking: inovação em negócio.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FKC3rEd9xicC&oi=fnd&pg=PT2&dq=inova%C3%A7%C3%A3o&ots=zn-2J3fWi5&sig=ohj5OdUesU5beT9sPBjtYw2ewpw#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 15 nov 2019.