

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CÂMPUS PATO BRANCO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JUCELENE WESTPHAL FERGUTZ  
LOURDES GRACIEL JOSEFINO ZANCANARO

**CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE  
SAÚDE: PERCEPÇÕES A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

PATO BRANCO

2014

JUCELENE WESTPHAL FERGUTZ  
LOURDES GRACIEL JOSEFINO ZANCANARO

**CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE  
SAÚDE: PERCEPÇÕES A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato Branco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Giovanna Pezarico  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc. Audrey Merlyn Leonardi de Aguiar

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Campus Pato Branco

Coordenação de Administração  
Curso Superior de Administração



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

JUCELENE WESTPHAL FERGUTZ  
LOURDES GRACIEL JOSEFINO ZANCANARO

### **CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: PERCEPÇÕES A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Giovanna Pezarico.

---

Co-Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

---

Prof. Dr. Gilson Ditzel  
Membro da Banca

Pato Branco, novembro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus por mais uma etapa realizada.

As Professoras Dra. Giovanna Pizarico e MSc. Audrey Merlyn Leonardi de Aguiar pela orientação, conselhos, dedicação e atenção em todos os momentos.

Agradecemos à organização estudada pela oportunidade de realização da pesquisa.

Agradecemos aos Professores da banca, pelas sugestões e melhorias durante a realização deste trabalho.

Às nossas famílias por todo o apoio e incentivo em todos os momentos.

Agradecemos ainda aos amigos e colegas pela compreensão durante os momentos de tensão.

## RESUMO

**FERTGUTZ**, Jucelene Westephal; **ZACANARO**, Lourdes Gracieli Josefino. **Criação de ambientes de inovação no segmento de serviços de saúde: percepções a partir da cultura organizacional**. 2014, 62p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco - como requisito de avaliação parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Este estudo buscou compreender como os diferentes elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde em um laboratório clínico da cidade de Pato Branco, PR. Considerando tal propósito, os objetivos específicos foram: Identificar, a partir das percepções dos líderes, os principais elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes propícios à inovação; Verificar, a partir das percepções dos colaboradores, as relações existentes entre as práticas de liderança e a criação de ambientes de inovação; Analisar as relações existentes entre a cultura estabelecida e as condições necessárias à criação de ambientes de inovação. Em termos metodológicos foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, para tanto utilizou-se como técnicas de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas para os gestores e colaboradores da organização. Foram elencadas duas categorias de análises: os elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes de inovação e a criação de ambientes de inovação numa cultura singular. Em termos de construção do referencial teórico, abordou-se os conceitos de inovação e de cultura organizacional, bem como, das condições propícias à criação de ambientes de inovação. Neste sentido, os principais autores que subsidiaram a pesquisa foram: Alvarenga (2005), Andrade (2005), Arruda (2006), Manual de Oslo (2004) Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Choo, Alvarenga (2010), Robbins, Judge e Sobral (2010), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Tigre (2006), Wagner e Holenbeck (2009). As sínteses foram construídas a partir da análise dos excertos dos sujeitos de pesquisa, que externalizaram aspectos da cultura da organização, principalmente sobre aspectos de precisão nos controles dos processos e das formas de consolidação da cultura na empresa. A organização busca constantemente foco na estratégia de gestão e na inovação, isso se torna claro pelos expressivos comentários dos gestores. Esta dinâmica se dá a partir de elementos importantes da cultura organizacional, associadas à estrutura de uma organização focada em controle de qualidade e precisão nos resultados de análises clínicas.

**Palavras chaves:** Ambientes de Inovação. Serviços de saúde. Cultura organizacional

## ABSTRACT

**FERTGUTZ**, Jucelene Westephal; **ZACANARO**, Lourdes Graciel Josefino. **Creating environments for innovation in the health services sector: perceptions from organizational culture**. 2014, 62p. Work of Course Completion submitted to Course of Administration of Federal Technological University of Paraná – Câmpus Pato Branco - as a condition of partial evaluation to obtain the title of Bachelor in Administration.

This study proposed to understand how the different elements of organizational culture can influence in the creation of propitious environments to innovation in healthcare services in a clinical laboratory in the city of Pato Branco, PR. Considering this purpose, the specific objectives were: identify, from the leaders perceptions, the main elements of organizational culture that influence in the creation of propitious environments to innovation; Check, from the employees perceptions, the relationship between leadership practices and the creation of innovative environments; Analyze the relationship between the established culture and the required conditions to create innovative environments. In methodological terms, it was used a qualitative descriptive approach, thereunto, as data collection techniques, they were used semi-structured interviews with managers and employees of the organization. Two categories of analysis were listed: the elements of organizational culture that influence in the creation of innovation environments and the creation of innovation environments in a unique culture. In terms of theoretical framework, the concepts of innovation and organizational culture, as well as the propitious conditions to the creation of innovation environments were addressed. In this way, the main authors who supported the research were: Alvarenga (2005), Andrade (2005), Alvarez (2006), Oslo Manual (2004) Oak, Kings and Cavalcante (2011), Alvarenga, Choo (2010), Robbins, Judge and Sobral (2010), Tidd, Bessant and Pavitt (2008), Tiger (2006), Wagner and Holenbeck (2009). The syntheses were constructed from the excerpts analysis of research subjects who have outsourced aspects of the organization culture, mainly about precision aspects in the control of processes and in the way of consolidating the company culture. The organization is constantly seeking focus in management strategy and in innovation and this is clear by the expressive comments of managers. This dynamic occurs from important elements of organizational culture, associated with the structure of a company focused on quality control and accuracy in the results of clinical testing.

**Key words:** Innovation Environments. Health Services. Organizational Culture.

## **LISTA DE SIGLAS**

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FINEP - Agência Financeira de Estudos e Projetos

ISO - Organização Internacional de Padronização

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

PNCQ - Programa Nacional de Controle de Qualidade

SUS – Sistema único de Saúde

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI - Tecnologia da Informação

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 INOVAÇÃO .....	12
2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO .....	13
2.3 INOVAÇÃO E SUAS RELAÇÕES .....	15
2.4.1 Inovação Organizacional.....	16
2.4.2 A Inovação como um Processo Baseado no Conhecimento .....	17
2.4.3 Criação de Ambientes de Inovação .....	18
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
2.5.1 Conceito de cultura Organizacional.....	22
2.5.2 Elementos formadores .....	23
2.5.3 Pressupostos .....	24
2.5.4 Desvelando a Cultura.....	25
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA .....	28
3.2 COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	29
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	30
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
4.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO .....	38
4.3 CRIAÇÃO DE AMBIENTE DE INOVAÇÃO NUMA CULTURA SINGULAR .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
APÊNDICES .....	58
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O GESTOR.....	59
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O COLABORADOR .....	61
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	62



## 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário econômico e das transformações ocorridas no âmbito das organizações, estas estão sendo afetadas significativamente em relação às suas posições no mercado competitivo nas últimas décadas. Mudanças de ordem social estão fortemente associadas às mudanças tecnológicas, econômicas ou estruturais exigindo das organizações comprometimento com a inovação.

O dinamismo e o alto grau de concorrência do mercado têm se tornado um desafio cada vez mais complexo para os gestores, que necessitam influenciar seus colaboradores à mudanças de posturas que promovam ambientes propícios à inovação. Apesar das resistências, desafios e incertezas, a inovação exige comprometimento e determinação das organizações na condução de suas práticas orientadas à geração de ideias e na consolidação de ambientes inovadores. O comprometimento, o apoio e o envolvimento direto da alta gestão, vinculam-se a projetos de longo prazo, em vez da busca por retornos de curto prazo, preparando-se para correr riscos e incorrer em erros como oportunidades para lições aprendidas e aprendizagem organizacional.

Neste cenário, as inquietações das organizações, especialmente, das prestadoras de serviços de saúde tem sido pautadas pelo crescimento significativo do setor nas últimas décadas decorrente da inserção de tecnologia qualificada e de uma nova dinâmica de mercado. Assim, experiências organizacionais e a busca pelo gerenciamento de processos se constituem num campo de pesquisa benéfico à compreensão das peculiaridades que envolvem este segmento.

As organizações deste segmento precisam de processos inovativos contínuos, tendo em vista a inovação incremental consistente no segmento. Assim as organizações de serviços em saúde precisam destacar-se a partir de processos inovadores de métodos, sistemas, produtos e serviços, a fim de criar alternativas que garantam a assistência à saúde e qualidade de vida dos indivíduos.

Para superar tais desafios, o gestor precisa criar estratégias, diversificar os negócios, promover melhorias internas, firmar parcerias e alianças que façam frente à concorrência e, principalmente, investir em inovação, pois, no atual cenário, esta se impõe como elemento chave para conquistar espaço no mercado (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Tais transformações exigem também posturas diferenciadas na Gestão de Pessoas, vistas como o maior patrimônio da organização em virtude das experiências e dos saberes que possuem. Logo, torna-se necessário que as pessoas sejam influenciadas e sensibilizadas quanto à importância do desenvolvimento profissional a partir da interação desses saberes em espaços que privilegiem a inovação como resultantes da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional.

As organizações são constituídas por uma grande diversidade cultural. Cada pessoa tem um modo de atuar sobre o mundo e isto repercute no trabalho. Esta atuação, apesar de ser individual, tende a desenvolver características coletivas, induzindo a cultura organizacional dentro das empresas. De acordo com Tidd *et. al.* (2008), a cultura é um processo de acúmulos de conhecimentos, o que possibilita ao homem adaptar-se ao meio. Dessa forma, cada organização estabelece sua cultura o que provoca mudanças comportamentais, mudanças nas estratégias, nas estruturas e nos procedimentos.

Neste sentido, o relacionamento entre a cultura organizacional associada ao desempenho de equipes treinadas e qualificadas, torna o progresso de inovação mais fácil. É preciso que as pessoas se sintam valorizadas como parte da organização.

Diante do contexto apresentado, este estudo procura abordar como problemática de pesquisa: **como os diferentes elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde em um laboratório clínico da cidade de Pato Branco, PR?**

O trabalho a seguir apresentará a revisão bibliográfica, dando ênfase na criação de ambientes inovadores no segmento de prestação de serviços em saúde. Em seguida, serão apresentados os pressupostos metodológicos que orientarão o estudo, realizado através de uma pesquisa qualitativa em ambientes prestadores de serviços em saúde. Os dados posteriormente serão tabulados e analisados à luz dos referenciais teóricos orientadores.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Percebendo a inovação como elemento no contexto das organizações por constituir-se em um dos mais importantes diferenciais competitivos no mundo atual, verifica-se a relevância da temática proposta. Assim, os avanços nas pesquisas e a busca da construção de conhecimento na área de inovação em serviços de saúde, representa uma das áreas que mais tem se desenvolvido na sociedade contemporânea.

A pesquisa abordada é de relevância pela sua importância como instrumento de discussão, análise e fomento de ambientes inovativos nas organizações. É justamente nessa discussão que se visa compreender como a cultura organizacional pode contribuir para a inovação em serviços de saúde, a partir de seus ambientes. As mudanças neste contexto econômico e social têm determinado a necessidade de novas estratégias de gestão para as organizações. Nesta área de serviços, as tendências nas instituições de saúde têm apontado com ênfase o investimento no capital humano e a incorporação de novos conhecimentos e as habilidades, buscando uma prática de gestão flexível e participativa.

Entre as influências conjunturais, há um destaque especial para o desenvolvimento das técnicas e tecnologias em saúde, diretamente relacionadas com a construção do conhecimento, que podem induzir à adoção de inovações tecnológicas, implicam em discursos que em hipótese, estariam a determinar o ritmo e a direção das inovações. As instituições prestadoras de serviços em saúde focam em estratégias de produtividade, competitividade e atualização tecnológica, relacionando a inovação com investimentos na ampliação da capacidade física, tecnológicas e mudanças nos fluxos e processos.

Logo, este estudo de caso, realizado em ambientes prestadores de serviços em saúde, visa contribuir para a formação como gestoras, principalmente no sentido de auxiliar na compreensão acerca da importância da cultura organizacional no desenvolvimento e na criação de ambientes inovadores.

Assim sendo, considerou-se relevante o desenvolvimento de estudos de casos para analisar os aspectos da cultura em instituições prestadoras de serviços em saúde, através de uma abordagem qualitativa, como método de investigação. Analisando e discutindo assim os pontos fundamentais para a compreensão dos aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como os diferentes elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde em um laboratório clínico do município de Pato Branco, PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar, a partir das percepções dos líderes, os principais elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes propícios à inovação;
- ✓ Analisar as relações existentes entre a cultura estabelecida e as condições necessárias à criação de ambientes de inovação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

As organizações que pretendem inserir-se na atual economia globalizada, precisam se adequar para que possam atender a algumas exigências colocadas como fundamentais, dentre essas exigências a capacidade de inovar é vital. Trabalhar com essa percepção surge como uma regra para sobrevivência no mercado que a cada dia demonstra ser mais dinâmico e rigoroso.

A inovação é um processo que faz de uma oportunidade uma nova ideia e utilizá-la de maneira mais ampla possível, segundo Tidd *et al.* (2008), no contexto atual, há desafios e oportunidades, e a inovação surge como o elemento que pode contribuir decisivamente para a transformação das organizações. O termo vem do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo”.

“A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. Simplesmente, não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir à mercados já estabelecidos. A inovação não está restrita a bens manufaturados, ela pode ser encontrada no setor de serviços, bem como no setor público e privado (TIDD, BESSANT, PAVITT, p. 23 e 24, 2008).

Corroborando com Tidd *et al.* (2008), o Manual de Oslo (2004), afirma que uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

FINEP (2011 apud CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011), apontam que a inovação está associada a algo que não existia ou com alguma característica diferente, sendo assim provendo vantagem sobre os demais competidores do mercado.

Segundo Joseph Schumpeter (1982 apud Andrade, 2005), acentua que os investimentos de uma empresa nas novas combinações de produtos e processos produtivos inovativos, repercutem diretamente em seu desempenho financeiro, de modo que o empresário deve desempenhar ao mesmo tempo um papel de liderança econômica e tecnológica. O comportamento empreendedor, com a introdução e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo.

O consumidor almeja adquirir produtos e serviços com custo acessível, qualidade e atendimento diferenciado. Carvalho *et al.* (2011), acredita que, os países e suas economias que buscam estar competitivos no mercado devem estar diretamente relacionados com a busca sistemática à inovação.

## 2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Quando pensamos em inovação, logo, relacionamos o assunto às tecnologias, porém, inovação pode surgir de várias maneiras, ou seja, de uma simples ideia pode transformar-se em um produto novo ou uma maneira diferente de aperfeiçoar o processo produtivo. A forma como a empresa aproveita essas ideias pode ser o diferencial entre as organizações, tornando-a competitiva no mercado, criando um canal aberto de comunicação, e uma cultura propícia a mudanças.

A inovação pode assumir diversas formas, segundo Tidd *et al.* (2008), elas podem ser consideradas em: Inovação de produtos e serviços, Inovação de processos, Inovação de posições e Inovação de paradigmas. Todas essas inovações englobam mudanças nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, mudanças na forma de criação e entrega desses produtos e serviços e mudanças no contexto e nos modelos em que os produtos e serviços são introduzidos e que orientam o que a empresa faz.

No entanto, segundo os autores Jonash e Sommerlatte (1999 apud MATSUZAWA, 2008), classificam em quatro tipos as inovações:

1. Inovação de produtos ou serviços: as necessidades não satisfeitas dos consumidores estão vinculadas ao desenvolvimento e comercialização criativa das novas tecnologias. Já a inovação de serviços para eles, está relacionada com o fornecimento de um novo serviço.
2. Inovação de processos: criação de novos meios de fabricação de produtos ou prestação de serviços, procurando focar na diminuição dos custos.
3. Inovação de gestão: novas maneiras de conduzir negócios que forneçam uma vantagem competitiva podem se referir à introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.
4. Inovação em negócios: está relacionada ao desenvolvimento de novos negócios, além de representar a descoberta de novos mercados que forneçam uma vantagem competitiva.

Seguindo as diferentes abordagens sobre os tipos de inovação, o Manual de Oslo (2004) denomina quatro categorias: inovação em produto; inovação em processo; inovação

em marketing e inovação organizacional. A inovação em produto diz respeito à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se reporta a suas características ou usos previstos. Podem-se apontar melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação de processo denota a implantação de um novo método de produção ou distribuição ou significativamente melhorado, citando-se mudanças técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. A inovação de marketing denota a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas no empreendimento do produto, no seu posicionamento, em sua promoção ou fixação de preços. E a última abordagem do Manual de Oslo (2004) distingue a inovação organizacional como a introdução de um novo método organizacional seja nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas.

Carvalho *et al.* (2011), por sua vez classificam os tipos de inovações em cinco são eles: de produtos, de processos, de serviços, de *marketing* e organizacional.

Facilitando assim o entendimento de cada tipo de inovação, os autores enfatizam que a inovação de produtos é a inclusão de melhoramentos em especificações técnicas, componentes e materiais. Já na inovação de processos destacam a mudança significativa em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*, visando diminuir custos, aperfeiçoar a qualidade e ainda distribuir produtos novos e/ou melhorados.

Contudo, na inovação de serviço evidenciam o início de um serviço novo ou melhorado, tendo como foco principal, aumentar a receita de vendas, diminuir custos, aumentar a agilidade no serviço e ainda, oferecer serviços diferenciados. Dando prosseguimento no pensamento, na inovação de *marketing*, eles frisam a realização de um novo método de *marketing* com notáveis mudanças no conceito do produto ou em sua embalagem, bem como em promoções e preços. Com isso a empresa procura aumentar as vendas com novos métodos e também melhorar sua marca.

E por fim, a inovação organizacional, é a prática de um novo método organizacional nas práticas negociáveis dentro da empresa, buscando assim que seus funcionários participem mais nas tomadas de decisões, bem como difundir conhecimentos entre eles procurando diminuir o absenteísmo (CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011).

### 2.3 INOVAÇÃO E SUAS RELAÇÕES

Com o objetivo em comum de buscar o conhecimento para a capacitação e estímulo a inovação, Carvalho *et al.* (2011), apontam a necessidade de interações entre o governo, as instituições e as empresas. Neste contexto, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), estão articulando meios e ações de disseminar os conceitos de inovações, com o intuito de aumentar a capacidade inovadora das empresas brasileiras. Buscando assim, estimular a inovação e capacitar as empresas para esse novo desafio, o governo através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), por meio da agência Financeira de Estudos e Projetos (FINEP) do conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), apoia e capacita pessoas e empresas para acompanhar o desenvolvimento dos outros países.

Diante do cenário econômico e social apresentado, Carvalho *et al.* (2011), aponta uma das estratégias que está sendo usada atualmente pelas organizações para sua prosperidade, que é a produção e a detenção de conhecimentos científicos e técnicos e transformá-los em inovações. Para um melhor destaque as nações investem em ciência, tecnologia e inovação, com isso tem a capacidade de oferecer melhor qualidade de vida, segurança e remuneração aos seus cidadãos. Essas nações desenvolvidas servem como exemplo para os outros países em desenvolvimento, pois oferecem produtos e serviços com tecnologia avançada, garantindo assim uma grande parte do mercado.

O Ministério da Ciência e Tecnologia (2010) salientam a situação do Brasil perante aos países desenvolvidos, onde comenta a necessidade de ampliação de pessoal qualificado para o processo de desenvolvimento e competitividade, criando assim possibilidades para que a população tenha melhores condições de vida.

### 2.4 A INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

O cenário das inovações está voltado para as organizações que conseguem utilizar conhecimentos e inovações tecnológicas, oferecendo assim um diferencial em suas ofertas seja de produtos ou serviços, obtendo assim uma grande vantagem competitiva no mercado.

A inovação pode surgir a partir de um novo produto ou uma nova forma de apresentação do mesmo, sendo que o desafio maior é inventar o que o concorrente não inventou, ou ainda, fazê-lo melhor e mais rápido de preferência com menores custos. Dessa



forma, na prestação de serviços, a vantagem competitiva tem avançado em serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade. À medida que os outros começam a imitar as inovações ela deixa de ser um diferencial, portanto, a organização precisa estar em busca de inovações constantes, e ainda deve utilizar as mais modernas ferramentas, como por exemplo a Internet que vem se destacando na área de prestação em serviços (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Para Tigre (2006), as empresas que buscam vantagem competitiva utilizam como táticas competitivas seis estratégias tecnológicas que são: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Dentre as citadas a mais eficaz é a estratégia ofensiva, pois, busca a inovação em um projeto de produto, no seu processo de produção, na apresentação do serviço, no modo de relacionamento com o cliente e ainda em novas maneiras de distribuição. Com essas medidas o inovador corre grandes riscos, pois introduz uma nova ideia no mercado que ainda não foi testada.

#### 2.4.1 Inovação Organizacional

No contexto organizacional há uma grande diversidade de comportamentos, segundo Senge (2002 apud ARRUDA, 2006), as pessoas se adaptam às organizações pela integração e socialização, onde adquirem as habilidades e atitudes que precisam para se tornarem um membro da organização desejada e onde também estabelecem suas metas e objetivos pessoais perante a organização. Ainda Schumpeter (2000 apud ARRUDA, 2006), destaca a importância de inovar para o desenvolvimento econômico, e indica as condições para inovação, sendo que a introdução de novos produtos, a introdução de um novo método de produção e a abertura de novos mercados é importante para a vitalidade e desenvolvimento das organizações inovadoras.

Segundo Schenatto, Santos e Borsoi (2003), o potencial competitivo de uma organização não depende de seu tamanho e estrutura, mas sim, da rapidez com que é capaz de se adaptar às mudanças ao ambiente.

Os ambientes de inovação, não enfatizam somente aspectos econômicos e administrativos, mas sim, residem igualmente nas questões intelectuais e nas tradições culturais em que os ambientes se enraízam e se desenvolvem (ANDRADE, 2005, p. 11).

De acordo com Tigre (2006), a forte exigência do mercado nas últimas décadas em relação à qualidade dos produtos e serviços e de seus diferenciais apresentados, as empresas

passaram a dar mais atenção às necessidades dos consumidores, necessitando dessa forma, uma reformulação nos processos e produtos, focando em inovações e redução de custos.

#### 2.4.2 A Inovação como um Processo Baseado no Conhecimento

As empresas inovadoras utilizam de conhecimentos e inovações que podem ter origem interna e externa. De acordo com Tigre (2006), entre as principais fontes internas estão às atividades de pesquisa e desenvolvimento, melhorias incrementais, programas de qualidade e melhoramentos de produtos pioneiros. Para que isso ocorra à empresa precisa desenvolver rotinas e dinâmicas de capacitação tecnológica para transformar produtos e processo. Como fontes externas de adquirir conhecimento e informações, principalmente na área tecnológica estão às pesquisas em sites especializados, participação em cursos técnicos, compra de revistas e livros, participação em congressos e exposições. Estas ações para aquisição de conhecimentos externos são fundamentais para alimentar o processo de inovação.

Segundo Alvarenga Neto (2005), existe quatros tipos de conhecimentos baseado num processo de inovação são eles:

- ✓ Conhecimento de Senso Comum: adquirido durante a vida e as experiências compartilhadas com a família e a comunidade;
- ✓ Conhecimento Pessoal: a partir da experiência própria o conhecimento cresce e toma forma não sendo acessível aos outros;
- ✓ Conhecimento Público: é o conhecimento da sociedade, é encontrada em livros, jornais, sites e demais formas formais e informais;
- ✓ Conhecimento Proprietário: com o propósito de construir um sentido a respeito de situações particulares, o conhecimento Proprietário é desenvolvido por um grupo ou por uma pessoa.

A inovação baseada no conhecimento é a criação de novas possibilidades por meio de combinações de diferentes conjuntos de conhecimentos. Este conhecimento pode ser adquirido através de experiências vividas ou resultar de um processo de busca, seja por tecnologias, mercados, e ações da concorrência. O processo de combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos para a inovação ocorre sob condições de incertezas, não sabendo qual será o resultado final da inovação, cabe a gestão da inovação, compreender a capacidade de transformar estas incertezas em conhecimento. Então conclui-se que o aprimoramento de algo que já existe é mais fácil, pois é, nas opções mais radicais, que a incerteza tende a aumentar até o ponto de não ter a menor ideia do que se está desenvolvendo. Isso mostra por

que a inovação descontínua é tão difícil de ser controlada (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

#### 2.4.3 Criação de Ambientes de Inovação

Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. O ponto de partida para uma organização ser receptiva à inovação, deve ser predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. Permitir a utilização de técnicas para incentivo à criatividade no trabalho em grupos na empresa é um passo para a criação do ambiente inovador, pois é necessário que a gestão ofereça condições favoráveis ao desenvolvimento da inovação. Diante da diversidade encontrada nas organizações, os ambientes dinâmicos facilitam a percepção do indivíduo como parte do processo, que pode contribuir e se sentir importante dentro do processo de inovação, tornando-se altamente comprometidas, recebendo em troca de sua contribuição o reconhecimento por parte da gestão.

Conhecer um hábitat de inovação pode ampliar as possibilidades de inovar, pois oferecem estímulos ao desenvolvimento empreendedor de uma organização focando em tecnologias e inovações (NASCIMENTO E LABIAK JUNIOR, 2011).

Os gestores estão sendo desafiados a criar “tipos” de ambientes nas organizações em que tal comportamento inovador possa desenvolver-se, sem que os indivíduos com as boas ideias sejam capazes de levá-las adiante sem precisar abandonar a organização para fazê-lo. Tidd *et al.* (2008), aponta que apesar das resistências, ameaças e incertezas, a inovação exige energia e determinação da organização para não fracassar no surgimento das novas ideias e na criação de ambientes inovadores.

Os indivíduos compartilham experiências e emoções, há o surgimento de carinho, confiança e comprometimento entre as equipes, esse contato entre as pessoas é fundamental para a mudança e transferência de conhecimento adquirido, além de questões organizacionais relacionadas aos conhecimentos de visão e cultura.

Neste sentido, Alvarenga e Choo (2010), sugerem que uma empresa pode criar um novo conhecimento, alinhando a sua visão do conhecimento, rotinas criativas, sistemas de incentivo e liderança, combinando o conhecimento explícito com ambientes conectados a tecnologia de redes online, intranets, portais entre outras. Assim, refere-se mais a um processo pelo qual novos conhecimentos se tornam disponíveis e acessíveis a toda a organização, para

que a uma nova ideia ou uma nova percepção poderia ser discutida, trabalhada e desenvolvida.

Segundo ainda Alvarenga e Choo (2010), podem ser classificados em quatro categorias as condições facilitadores para a criação de ambientes inovadores.

1. A primeira delas é a comportamental, onde as relações sociais e interações são baseadas em normas e valores como confiança, cuidado, empatia e tolerância.
2. A segunda é o Cognitivo, onde a diversidade e o conhecimento são partilhadas em comum e devem reforçar-se com a existência de crenças compartilhadas e basear-se em ideias e experiências de pessoas com diferentes formações e perspectivas.
3. A terceira categoria é o sistema de informação, pois sua utilização na gestão auxilia o crescimento do conhecimento e ainda pode aumentar significativamente o alcance e a eficiência da partilha de conhecimentos e de acesso através de uma organização. Esses sistemas foram criados para apoiar e colaborar com a coordenação de processos de comunicação como um meio para facilitar o trabalho em equipe, aumentando assim os contatos entre os indivíduos, pois com a comunicação através de um computador pode gerar a construção e partilhamento de crenças, permitindo assim, expressar novas ideias.
4. A quarta e última categoria são as estratégias, pois a necessidade de uma gestão organizada é fornecer orientação e estrutura, e ainda salienta a necessidade de que a organização também fornece um grau de estrutura e direção às atividades de criação de conhecimento, todas essas categorias ajudam a formar um ambiente social favorável ao compartilhamento de conhecimento, criação e utilização.

Ainda Von Krogh *et al.* (1997 apud ALVARENGA, CHOO, 2010), aponta que para a criação de conhecimento, requer uma mistura inovadora de inovações arquitetônicas, mediações, técnicas de moderação e ainda uma mistura de pessoas de diversas origens culturais e conhecidas por seus rituais, linguagens, normas e valores próprios. Salientam que estar expostos a essa grande variedade de conhecimentos, oportunidades, ideias, questões e problemas, favorece a criação de ambientes inovadores e contribuem para o sucesso da organização.

De acordo com Barbieri *et al.* (2003, apud ARRUDA, 2006), são muitas as variáveis e meios que formam um ambiente inovador, elas podem estar relacionadas com a percepção das pessoas na organização. Os colaboradores buscam reconhecimento e valor pelo seu trabalho, vislumbram a capacidade de poder emitir opiniões sobre as lideranças, e apresentam um bom relacionamento nas equipes, acreditam que cada um cumpre com as suas responsabilidades e compromissos, fazendo valer trabalhar na empresa.

Cada organização tem características distintas para criar ambientes inovadores, salienta que as organizações devem ter uma descentralização da responsabilidade, reduzindo seus níveis hierárquicos e mudando seu estilo gerencial, além de utilizar os meios de comunicações mais eficazes e difundi-las através de seus recursos humanos. Organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas diárias, além de gestores muito rígidos, não são adequadas para a criação de ambientes inovadores (BARBIERI *et al.*, 2003 apud ARRUDA 2006, p. 60).

Para uma organização ser reconhecida como ambiente inovador, ela deve favorecer o desenvolvimento e a cooperação de todas as pessoas que fazem parte dela. Para Nascimento *et al.* (2011), um ambiente inovador deve oferecer estímulos ao desenvolvimento em todas as etapas do processo, desde o nascimento da ideia até a sua implantação, desenvolvendo assim, uma cultura empreendedora, criando efeito multiplicador.

Os autores comentam ainda, que o país em geral está buscando formas de desenvolver uma cultura de inovação, oferecendo estrutura e apoio aos empreendedores inovadores, como são os exemplos de pré-incubadoras, incubadoras e parques tecnológicos. A tentativa de desenvolver a cultura inovadora surge à necessidade de trabalhar de forma cooperada, formando alianças para se tornar empreendimentos competitivos (NASCIMENTO, LABIAK JUNIOR, 2011).

Diante deste cenário de mudanças no comportamento e avanços tecnológicos, as empresas mostram-se mais interessadas a ouvir e aproveitar as ideias internas da organização. Neste momento é percebida a importância da cultura organizacional. Para Carvalho *et al.* (2011), a cultura de uma organização é identificada pelas características e valores das pessoas que a compõe. Os autores apontam uma lista de ações que a organização pode adotar para criar uma cultura de inovação:

1. Atender as necessidades das pessoas: se as pessoas estiverem satisfeitas, mais elas produzirão e terão liberdade para a criação.
2. Exercitar sistematicamente a criatividade: as empresas precisam usar técnicas para exercitar a criatividade, pode ser a participação em cursos e treinamentos.
3. Cultivar a paixão: para os colaboradores se manterem criativos, é preciso ter paixão pelo que fazem e incentivados a desenvolver seus talentos dentro da organização.
4. Tornar o trabalho significativo: é preciso sonhar e ter condições de realizar este sonho, através de oportunidades e ser motivada a criar novas soluções no trabalho.
5. Fornecer tempo: para desenvolver uma boa ideia, precisa tempo para amadurecimento.
6. Renovar: vale a pena investir em momentos de descontração para renovar as ideias.

Através destes pontos citados, o autor comenta o papel da organização para não apenas disseminar uma cultura de organização inovadora, mas, também precisa oferecer estrutura física e preparada para desenvolver o potencial criativo dos funcionários (CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011).

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Grande parte das organizações modernas investe em tecnologia da informação, porém somente com foco na tecnologia e pouca ou quase nenhuma atenção à informação, à comunicação, às pessoas, seus conhecimentos e à cultura organizacional. Ao pesquisar a bibliografia relacionada à cultura organizacional, verifica-se, que os conceitos encontrados são muito parecidos ou se complementam.

Chiavenato (2000) aponta que a cultura não é estática e permanente, mas sofre alteração com o tempo, dependendo de condições internas e externas.

Ainda segundo o pensamento de Chiavenato (2000, p. 444):

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização.

Existem diversas formas de estudar a cultura, a abordagem para Geertz (1989 apud MATSUZAWA, 2008, p. 22), a explora como um sistema simbólico. Para ele, os símbolos e seus significados são partilhados e ocorrem no ambiente social, e não dentro do indivíduo em si. Neste cenário, a cultura pode ser gerenciada dependendo do contexto na qual ela está inserida. Afirma ainda que a cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, nos procedimentos, no sistema financeiro e nas pessoas dentro de cada organização.

De acordo com o pensamento de Freitas (1991 apud MATSUZAWA, 2008, p. 23), a cultura estabelecida por uma organização é condizente com a mudança comportamental, pois é ela que produz uma transformação cultural quando há incorporação de valores e crenças. Propõe ainda que, a cultura gera um processo de conhecimento, fornecendo ao homem sua adaptação ao meio ambiente.

Corroborando estas ideias, Tidd *et al.* (2008), salienta que as inovações incrementais contínuas são sustentadas pela cultura organizacional de apoio e estímulo à longo prazo. A visão de que altos níveis de participação na inovação representam uma vantagem competitiva, tem sido reconhecido em vários campos diferentes.

### 2.5.1 Conceito de cultura Organizacional

A cultura de uma organização está relacionada à história desta empresa, desde a sua concepção. O comportamento e atitudes de seus membros revelam suas características através de suas normas e valores, formas de socialização, processo de comunicação, hábitos e crenças, onde o objetivo é disseminar este comportamento entre seus membros para que tenha uma adaptação ao ambiente e que atenda aos interesses individuais e coletivos. Formalmente instituída ou não, todas as empresas, independentemente do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem uma personalidade própria, podendo ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou forte, possuindo um sistema de valores e características compartilhadas pelos seus membros.

Cultura organizacional é um conjunto informal de regras, procedimentos e interligações, sendo uma maneira de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre o seu trabalho, que descobrem ou desenvolvem maneiras de lidar com os problemas e sendo este um modelo eficiente, deverá ser ensinado aos novos membros (WAGNER e HOLENBECK, 2009).

Para Robbins *et al.* (2010), os fundadores da empresa são a fonte primordial de como começa a cultura organizacional, essa cultura se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, se refere ainda a um sistema de valores compartilhado de uma organização que a diferencia das demais, fator considerado importante para a gestão. Cita sete características que podem definir a cultura de uma organização, são elas: “Inovação; Atenção aos detalhes; Orientação para resultados; Foco na pessoa; Foco na equipe; Agressividade; Estabilidade” (ROBINNS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 501).

E ainda esse mesmo autor, cita que a organização que utiliza essas sete características revela uma situação complexa da cultura organizacional. Entretanto, estas características se tornam a base dos sentimentos de compreensão compartilhados pelos membros sobre as organizações. Segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Essa cultura pode ser transmitida aos colaboradores de várias maneiras, sendo que as principais são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.

### 2.5.2 Elementos formadores

A cultura organizacional é formada pelo conjunto de valores incorporados à empresa durante sua existência. Tais valores são moldados conforme as necessidades e consolidam-se a partir das experiências vivenciadas pela organização na solução de problemas. Outra forma de se identificar a cultura de uma organização é através dos hábitos dos próprios colaboradores e ainda conhecer a cultura da empresa a partir de uma série de elementos a serem observados e que são repassados aos novos colaboradores. Os elementos culturais de uma organização conduzem o comportamento de seus membros. Os valores, crenças e histórias já vividas, são formas de transmitir aos demais qual o pensamento considerado adequado para esta organização, revelando assim, sua identidade organizacional.

Os elementos que caracterizam a cultura organizacional são comunicados as demais pessoas de várias maneiras, podendo ser através de cerimônias, rituais, Histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem (WAGNER e HOLENBECK, 2009).

Corroborando com a literatura de Wagner e Holenbeck (2009), Robinns *et al.* (2010), cita que a cultura é transmitida por meio de poderosas histórias, rituais, símbolos e a linguagem. Destaca histórias como a de Henry Ford II e da Nike, que tiveram grandes sucessos e que circulam até os dias de hoje, exemplifica os rituais repetitivos de atividades que expressam e reforçam os valores da organização, enfatiza os símbolos das empresas como destaque de sua cultura, e por fim, salienta como a linguagem ajuda os membros a identificar a cultura, compreendê-la e aceitá-la.

Robinns *et al.* (2010), enfatiza que a cultura de cada organização tem seu maior impacto através de seus fundadores, são os seus costumes, tradições e as maneiras de fazer e passar para os demais. Descreve maneiras de gestores que oferecem produtos ou serviços com estilos agressivos, competitivos e autoritários no mercado, enfatizando que esses produtos e serviços referem às mesmas características de seus fundadores.

De acordo com Maximiano (2005, p. 453), os elementos formadores das culturas são:

1. Artefatos: são componentes visíveis de uma cultura. Compreende a arquitetura, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam.
2. Tecnologia: forma como o conhecimento é utilizado dentro das organizações.
3. Símbolos: compreendem comportamentos e objetos que carregam e transmitem as mensagens e significados na organização, são cerimônias, rituais, imagens, hábitos e linguagem.



4. Valores: compreendem crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, de forma geral influencia na conduta de como as pessoas se relacionam dentro das organizações.

Segundo o pensamento do mesmo autor, é através desses elementos que se pode conhecer e compreender a cultura de uma organização.

Para entender a complexidade dos elementos envolvidos na construção de uma cultura organizacional é necessário que o gestor faça uma combinação de esforços entre todos os agentes envolvidos. É preciso compreendê-los como forma de pensar e agir, definindo qual o objetivo pretende-se atingir. Estes aspectos deveram ser considerados como verdades para as organizações e aceitos pelos demais membros, onde internalizam e padronizam o comportamento.

### 2.5.3 Pressupostos

A literatura vê a cultura como um elemento essencial no processo de mudança, ela atua como articuladora ou repressora de ações que pode influenciar positiva ou negativa na gestão organizacional. As crenças e pressupostos da cultura organizacional usam termos de que as situações são aceitas sem questionamentos e que emergem de suposições e do aprendizado de experiências vividas ou compartilhadas.

Na perspectiva de Arruda (2006), os pressupostos básicos de uma organização são considerados a parte mais profunda da cultura organizacional, pois não sofrem mudanças radicais, pois tendem a se modificar lentamente. Já para Freitas (1991), as crenças e suposições envolvem dimensões cognitivas e afetivas, que influenciam no comportamento das pessoas, auxiliando na não repetição de equívocos anteriores e na geração de confiança e segurança para a tomada de decisão.

Segundo Bezerra (2009), indica diferentes níveis sobre os quais a cultura organizacional pode ser apreendida, entre elas podem estar nos Níveis de Artefatos Visíveis, nos Níveis dos Valores Declarados e nos Níveis dos Pressupostos Inconscientes.

- Nível dos Artefatos Visíveis: contempla aspectos visuais e comportamentais do ambiente que embora sejam de fácil identificação podem levar a enganos típicos àqueles que buscam compreender a lógica subjacente ao comportamento humano.
- Nível dos Valores Declarados: quando aparecem de forma explícita, ou seja, são valores abertos, sujeitos a debates, pois não se encontram no nível mais profundo da cultura.

- Nível dos Pressupostos Inconscientes: como os indivíduos se percebem, pensam e sentem revivendo situações que lhes permitem incorporar aprendizados de experiências positivas anteriores, mesmo que estas estejam registradas em níveis inconscientes.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Segundo os pressupostos básicos seus valores podem ser percebidos nas histórias, lendas, na linguagem e nos símbolos. Wagner e Hollenbeck (2009, p. 371) afirmam que “qualquer que seja a fonte de um vocabulário comum, o fato de que exista esse vocabulário atesta a presença e aceitação de um conjunto comum de normas e valores”.

#### 2.5.4 Desvelando a Cultura

Para compreender e desvelar a cultura de uma organização em toda a sua abrangência e complexidade é preciso considerar o contexto social e cultural onde encontra-se inserida, pois a diversidade cultural encontrada nas organizações são as mais diferenciadas.

Fleury (1991 apud BEZERRA, 2009) apresenta aspectos importantes para o que chama de desvelamento da cultura organizacional. Começa pelo histórico da organização, onde investiga os elementos que permite conhecer a criação da empresa. Aponta os incidentes críticos da organização desde seus momentos de crises ou expansão. Salientam o processo de socialização dos novos membros onde os valores e comportamentos passam a ser transmitidos e incorporados. Argumenta sobre processo de comunicação que efetiva-se a partir de meios formais e informais, orais ou escritos, sendo um dos principais responsáveis pela criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. E ainda, exemplifica a organização do processo de trabalho, possibilitando a identificação e o conhecimento das categorias presentes na relação de trabalho partindo da análise do processo do ponto de vista da organização tanto social quanto tecnológica. E por fim, diz que as técnicas de investigação para desvelar a cultura referem-se à proposta teórica metodológica de coleta de dados: entrevista, questionário, análise de documentos, organograma, jornais, dinâmicas de grupo e/ou uso de jogos e simulações.

Desta forma, é possível concluir que o processo de decifrar, conhecer e controlar a organização de forma mais ampla, levando-se em consideração a complexidade de relações que esta abriga, torna-se habilidade fundamental para que se corrijam os rumos e se proponham estratégias de crescimento e desenvolvimento.

Para Robbins *et al.* (2010), os fundadores da organização são a fonte iniciante da cultura de uma empresa. Os costumes, as tradições e o modo com que se fazem as coisas dentro de

uma organização, dependem muito do que foi feito inicialmente e do resultado obtido. Os fundadores da empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiramente, os contratados para a empresa têm que pensar e agir da mesma forma que os fundadores, em segundo, os fundadores ensinam e socializam os funcionários de acordo como eles agem e sentem à respeito da empresa, e por fim, na terceira maneira o comportamento dos fundadores estimulam os funcionários a se identificar com eles.

Dentro da organização a cultura pode desempenhar diversas funções, ela cria distinções entre as organizações, gerando uma identidade aos membros da organização, facilitando o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais, e ainda estimula a estabilidade do sistema social. Robbins *et al.* (2010), fala da cultura sem julgamento de valores, porém destaca uma situação favorável à ela perante a organização e aos colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Em razão dos objetivos da pesquisa, a metodologia adotada será pautada por uma abordagem qualitativa, por acreditar-se que esse método seja o mais apropriado para a compreensão de como a cultura organizacional se relaciona com a criação de ambientes de inovação. Para Richardson (2010, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Complementando tal conceito sobre a análise qualitativa Minayo (2000 p. 21) esclarece que tal abordagem, “permite responder as questões particulares, das quais o pesquisador pretende analisar determinadas realidades que não podem ser quantificadas” e ainda define da seguinte maneira:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitude, o que corresponde a um espaço muito mais profundo das relações (MINAYO 2000, p. 21 e 22).

Considerando tais premissas, define-se o lócus de pesquisa. Ao estudar o setor de serviços observa-se que o mesmo está cada vez mais presente na vida e rotina das pessoas apresentando assim um crescimento global. Sendo assim, nos serviços de saúde, as exigências com a qualidade, agilidade e tecnologia é ainda maior, pois este fator pode ser decisivo para o diagnóstico do paciente.

Neste sentido a pesquisa será realizada numa conceituada organização do ramo que atua em serviços de análises clínicas. Tem sua sede no município de Pato Branco e filial nas cidades vizinhas da região do Sudoeste do Paraná: Palmas, Vitorino, Chopinzinho, Clevelândia e em São Lourenço do Oeste, Santa Catarina.

A escolha dessa organização justifica-se pelo seu destaque no segmento e pelas indicações de práticas inovadoras em gestão veiculadas principalmente na mídia. Como elemento desse contexto cita-se seu slogan “O primeiro em inovação para você”, buscando assim a humanização e aproximação com os clientes. Além disso, possui a certificação ISO 9001, reforçando sua preocupação com a qualidade na prestação de serviços em saúde.

Para Minayo (2000), os dados qualitativos e quantitativos não se opõem e sim se complementam.

Neste sentido, a pesquisa terá ainda como apoio metodológico, o caráter essencialmente descritivo, cujo conteúdo, será composto a partir das percepções dos sujeitos de pesquisa obtidas na organização, por meio de instrumentos de coleta de dados como entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Dessa maneira, a interpretação dos resultados parte de uma especulação à percepção de um fenômeno lógico e consistente num dado contexto. Busca-se, assim, apresentar os resultados, através de exemplos, descrições, ilustrações de declarações das pessoas, tudo para dar fundamento concreto necessário à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Em virtude de suas pretensões, o estudo constitui-se como pesquisa de campo, que segundo evidencia Minayo (2000 p. 51): “o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

Tendo em vista os objetivos elencados, foram analisados aspectos inerentes às práticas organizacionais que sensibilizam para a criação de ambientes de inovação em diálogo com pressupostos da cultura organizacional. Para tanto, esse estudo pressupõe coleta de dados mediante contato direto com os gestores e colaboradores, que compõem um cenário particular, de modo a constituir um estudo de caso, conforme esclarece Triviños: “pode ser considerado como uma categoria de pesquisa que tem como objetivo de estudo uma unidade, analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo” (1987, p. 133). Nesse sentido, Minayo (2000) contribui enfatizando que ele explora uma reflexão sobre a pesquisa social, para responder a pergunta em torno do tema cientificidade das ciências sociais abordando várias questões.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

A cidade de Pato Branco-PR é reconhecida por suas várias especialidades médicas, atraindo pacientes de toda a região, mantendo diariamente um fluxo intenso e contínuo de pessoas que vem em busca de respostas para seus problemas de saúde. Desta forma, na região de Pato Branco, existem cinco laboratórios de análises clínicas, alguns possuem convênios com o SUS, outros com planos de saúde particulares, como a Polimed, a Unimed, a Quality Med, Fundação Copel, entre outros, abrangendo os municípios de toda a Região do Sudoeste.

Segundo Richardson (2010, p. 157), o universo ou população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar...”. Representando a totalidade de elementos representativos da realidade pesquisada, e definindo assim a amostra, referente a amostra Richardson (2010, p. 158), define “como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.

Diante disso, com o entendimento da importância dos setores de serviços em saúde em exames clínicos laboratoriais, analisa-se um laboratório clínico em Pato Branco, PR, que atende aos mais diversos convênios municipais e intermunicipais em virtude das características mencionadas anteriormente.

### 3.2 COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados necessários para a realização deste estudo foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com questões sobre as práticas de sensibilização para a criação de ambientes inovadores em diálogo com os pressupostos da cultura organizacional. Tendo em vista os critérios éticos que pautaram este estudo, salienta-se que os sujeitos de pesquisa que participaram da mesma foram informados sobre os objetivos e metodologias da pesquisa, tendo seu aceite efetivado mediante termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado em anexo.

Quanto às entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos gestores e aos colaboradores da organização, visaram a análise das percepções em relação às práticas organizacionais e sua relação com a criação de ambientes de inovação. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro que pretendeu coletar dados sobre: a) Perfil; b) Trajetória da Organização e; c) Cultura; conforme apêndices A e B. O instrumento foi baseado em estudo já validado de Mônica Ferraz de Arruda – Tese: Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo, 2006. O apêndice A foi adaptado e aplicado aos gestores e o apêndice B foi adaptado e aplicado ao colaborador.

De acordo com Triviños podemos entender por entrevista semi-estruturada:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutifica de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem

as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987 p. 146).

Para tanto, foram entrevistados os dois gestores e uma colaboradora, diretamente ligados aos processos investigados com a finalidade de analisar a relação entre as práticas de gestão, os elementos da cultura organizacional e a criação de ambiente inovador.

### 3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta de apresentação e análise dos dados está articulada aos objetivos propostos. Deste modo, a opção metodológica em torno da análise dos resultados mais apropriada foi a análise de conteúdo. Por meio desta, pode-se encontrar respostas para as questões formuladas e também pode-se confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. Ainda, Minayo (2000) salienta que a análise de conteúdo pode ser feitas em três fases:

- ✓ A primeira fase é a pré-análise, onde ocorre a organização do material a ser analisado;
- ✓ A segunda fase é a exploração do material, sendo a aplicação da fase anterior;
- ✓ A terceira fase ocorre no tratamento dos resultados obtidos e interpretação quantitativa dos dados, incluindo as informações estatísticas e as quantitativas abordando as ideologias e tendências;

Da mesma forma, na opinião de Franco (2000 p.19), “a análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada, necessariamente ela expressa um significado e um sentido”. Franco afirma ainda a importância de considerar a vinculação e a emissão das mensagens articulando-as às condições contextuais de quem as produziu. Tal consideração reforça a necessidade do estabelecimento de categorias analíticas que orientem a compreensão do fenômeno em estudo. Desta maneira, foram elencadas a partir da tabulação e tratamento dos dados duas categorias. A primeira categoria de análise buscou evidenciar os elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes de inovação. A segunda categoria, por sua vez propôs-se a discutir a criação de ambiente de inovação numa cultura singular.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos objetivos propostos, bem como, dos procedimentos metodológicos que embasaram o estudo, os dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada com os gestores e colaboradores da organização, trazem diferentes elementos da cultura organizacional que podem contribuir para a criação de ambientes propícios à inovação. Neste sentido, o estudo abordou o contexto dos serviços de saúde em um laboratório de análises clínicas.

A coleta dos dados ocorreu mediante agendamento prévio. A mesma ocorreu no dia 11 de junho de 2014, com a presença da equipe de estudo, composta por três projetos distintos, mas vinculados à mesma temática, que abordaram enfoques voltados à liderança, comunicação e cultura organizacional. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois gestores e um colaborador da organização, conforme roteiro apresentado nos Apêndices A e B<sup>1</sup>. As condições para a condução da pesquisa foram estruturadas de modo a estabelecer um ambiente favorável para que os sujeitos de pesquisa pudessem expressar suas percepções, sem constrangimentos.

Deste modo, as entrevistas foram realizadas em dois espaços distintos e de forma concomitante. Um dos grupos foi direcionado à sala de reuniões da empresa, enquanto o outro realizou as entrevistas no refeitório. É importante ressaltar que todos os sujeitos de pesquisa foram informados dos objetivos do estudo, sigilo da identidade e das informações fornecidas pelos mesmos. Posteriormente, os entrevistados leram e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (apêndice c) sobre informações prestadas.

O primeiro grupo foi responsável pela entrevista com o gestor administrativo enquanto o outro grupo ouviu o colaborador responsável pelo setor de atendimento. Posteriormente, representantes de cada grupo, reuniram-se na sala de reuniões para a entrevista com a gestora de qualidade. Sobre os sujeitos de pesquisa foram: Entrevistado A - Diretor Administrativo, responsável pela gestão técnica da produção; Entrevistado B - Diretora de Qualidade, responsável pela gestão de qualidade, interação e comunicação com os colaboradores; e o Entrevistado C – Colaborador, responsável pela recepção e atendimento. As entrevistas foram

---

<sup>1</sup> Nota de rodapé - Os instrumentos utilizados foram embasados nos estudos de Mônica Ferraz de Arruda – Tese: Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo, 2006. O apêndice A foi adaptado e aplicado aos gestores e o apêndice B foi adaptado e aplicado ao colaborador.



gravadas em áudio, com média de cinquenta e seis minutos de duração e foram devidamente transcritas e categorizadas para as análises.

#### 4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A investigação histórica da organização permite considerar, a partir de pontos convergentes dos relatos dos seus gestores, importantes elementos acerca da singularidade de uma organização que intenciona qualidade e precisão em seus serviços. Destaca-se como momento marcante da sua trajetória o processo de reestruturação na gestão do laboratório por meio de sucessão na gestão familiar da organização. Tal movimento implicou em transformações administrativas migrando de uma gestão focada em preceitos técnicos de análises clínicas para incorporar em suas estratégias a visão sistêmica e valores atrelados à qualidade e precisão em serviço de saúde. Com essa mudança, o novo gestor administrativo buscou especialização na área, implantando novos indicadores de produção e qualidade. Assim, a cultura da organização passou por transformações significativas.

Para que tal análise possa ser desenvolvida, considera-se a cultura organizacional como o modo das pessoas fazerem as coisas na empresa, um conjunto de regras e métodos que uma organização desenvolveu para lidar com os problemas regularmente enfrentados. Para Dias (2013) as pessoas dentro das organizações desenvolvem meios de controlar e administrar as incertezas. Dessa forma, Robbins *et al.* (2010) define cultura organizacional:

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: Inovação; Atenção aos detalhes; Orientação para resultados; Foco na pessoa; Foco na equipe; Agressividade e Estabilidade. Cada uma dessas características existe dentro de um *continuum* que vai de um grau baixo para um grau elevado. A avaliação da organização que utiliza essas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 501).

Sendo assim, as primeiras percepções da organização estudada permitem considerar a organização de forma singular, tendo em vista, que presta serviços complexos em termos de controles rígidos, além de fatores como de segurança, confiabilidade e precisão. Neste sentido, Tidd *et al.* (2008, p. 28) complementam que a complexidade dentro de uma organização é uma vantagem estratégica pela inovação “oferecer algo que os outros têm dificuldade em dominar”. Isso se torna explícito na organização estudada, pois, verifica-se

diante dos relatos dos entrevistados, os rigorosos controles aplicados nos processos analisados e também nas dinâmicas utilizadas.

Para que se possa entender as dinâmicas utilizadas nessa organização, é preciso conhecer o caminho percorrido desde seu início. Tal singularidade está implícita na trajetória percorrida pela organização e descrita nas contribuições do seu gestor administrativo:

[...]meu pai ele foi o primeiro bioquímico de Pato Branco, depois chegou o Dr. (*médico*), ele fez uma parceria com o Dr. (*médico*), e quando cheguei eram essas três pessoas e mais o laboratório da região, é ela só se deu eu acho que foi a Inovação ela se dá por que ela é inerente ao momento né, as cabeças vão mudando vocês permanente hoje vocês sai da faculdade com essa cabeça e acho que o aluno daqui dez anos vai sair com uma cabeça diferente e assim vai e é uma evolução natural. Então é, mas no caso nosso a sucessão ela só ocorreu dessa maneira à gente pode dizer que ela foi bem bacana, por que meu pai deu total abertura ele soube reconhecer que o momento dele era ele se fechar no campo da execução analítica e deixar que alguém com mais capacidade, e mais vontade, com mais visão administrativa tomasse o lugar[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

No excerto apresentado, percebe-se que o momento de sucessão foi um marco relevante para a organização, visto que, o momento revela a competência técnica aliada à administrativa do novo gestor. Como esclarece Fleury, em relação às competências: “competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; e competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho” (Fleury, 2006, p. 35). Assim, nessa fase transitória da organização, o novo gestor, partindo de suas competências, intensificou as ações com vistas ao crescimento e à competitividade da organização, diante do contexto de mercado:

[...]a partir de 1994 por aí, é aonde eu comecei a atuar, mas especificamente e pensando no laboratório, como instituição atual é... eu comecei a ver que com a abertura do na época com o Plano Real, primeiro com o Collor depois o Plano Real onde ele nos deu a possibilidade, começou a mostrar a possibilidade pro brasileiro que nós teríamos que nos reinventar e investir e que nós teríamos que participar de um mundo mais globalizado, mais competitivo, eu comecei a pensar mais nos processos como um todo[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Sendo assim, diante do excerto é possível perceber não somente a busca pela produtividade, mas sim, ampliar a organização em aspectos de competitividade, qualidade, segurança e confiabilidade, mediante a uma economia de mercado propícia. Assim, o presente estudo se propôs a compreender as etapas e os principais elementos da cultura dessa organização que contribuem na criação de um ambiente inovador.

Neste sentido, Robbins *et al.* (2010), enfatiza que a cultura de cada organização tem seu maior impacto através de seus fundadores, da reprodução de seus costumes, tradições e as formas pelas quais se difundem. Diante disso, os elementos integrantes da cultura podem ser percebidos nos diversos movimentos que evidenciaram transformações significativas, como

atestam as concepções do seu gestor administrativo ao relatar fatos sobre o início da organização:

[...]meu pai já era bioquímico foi o primeiro laboratório da cidade foi meu pai que instituiu, e pegando, por exemplo, deles, eu comecei a perceber que muita coisa tinha que mudar nós tinha que pensar, análises clínicas como é uma cadeia produtiva, como se fosse em algum momento um chão de fábrica, começasse produzir exames e outro momento como se fosse o laboratório entregando um laudo que é o de serve o serviço, e ali é eu comecei a visualizar que não tinha, que a primeira necessidade era o que o controle de qualidade foi o primeiro ponto onde eu pensei em processo de administração laboratório, processo de produtividade[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

As contribuições relatadas nas percepções do gestor enfatizam traços empreendedores no segmento de atuação da empresa, visto que, “criam novos empreendimentos, fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de produtos ou de serviços, mas verdadeiras fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento” (CHIAVENATO, 2009, p. 282). Assim, essas características empreendedoras percebidas na organização em estudo, se tornam uma vantagem competitiva no mercado e também estimulam um ambiente inovador.

Da mesma forma percebe-se ainda, que o gestor reconhece a relevância dos treinamentos e cursos na área de gestão e sua contribuição no cenário organizacional, ou seja, a difusão destes conhecimentos e sua utilização de forma estratégica para benefício da empresa. Assim, todos esses fatores podem contribuir para a consolidação da empresa, bem como estímulo à criação de um ambiente inovador, conforme evidencia o relato a seguir:

[...]se vê que a partir a gente revisa, poxa tá, mas então eu controlo meu processo analítico, mas eu não consigo ficar só com isso aqui eu tenho que repensar o laboratório como um todo[...]. [...]começamos a fazer cursos de Gestões, o primeiro foi a Universidade da Pequena Empresa, aqui no SEBRAE era um curso bem interessante ele durava bom período do ano, comecei estudar mais sobre boas práticas que serve isso tanto pra qualquer lugar, então eu vi poxa eu tenho que me preparar, eu não posso ficar aqui parado no mundo competitivo vendo a roda gira, alguém vai né eu tenho que me inseri nesse contexto, e a gente foi criando ferramentas pra isso, através disso ai eu comecei a perceber certas coisas, por exemplo, você tem que ter indicadores de produtividade, você tem que monitorar teu trabalho desde a entrada do produto até a saída, e você tem que criar ferramentas pra isso né, então a partir dali fui fazendo curso periodicamente em gestão empresarial, em gestão administrativa por que nós não somos que nem vocês formados pra isso nós somos muito técnicos na área de laboratório[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Neste sentido, entende-se que o interesse do gestor na busca de capacitação assume característica presente na cultura dessa organização, despertando nos colaboradores, o desejo de aprimorar seus conhecimentos. A formação desse ambiente também estimula espaços de comunicação entre todos na organização, como confirmam os excertos abaixo:

[...]a gente tá sempre reunião, tá sempre conversando todo o dia né, todo dia a gente tá debatendo, o que a gente pode fazer pra melhorar né, a gente esta sempre em sintonia, a gente esta sempre em busca do melhor, a gente participa de congressos, de aahh então assim de cursos, então assim a gente tá sempre buscando[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

As reuniões são determinadas por setores né, as é... quando... pega o grupo laboratório inteiro ela é mais... quando é algo mais sério assim pra gente precisa discutir, mas assim de setores é...a gente gosta bastante da comunicação né, que é o importante a gente sentar, conversar, ajustar o que tá, o que não tá certo, o que precisa melhorar, até mesmo o que tá bom pra... né citar que tá bom pra gente enfatizar que tá[...] (ENTREVISTADO C, 2014).

Sob esse aspecto, verifica-se que os envolvidos na organização estão articulados entre si e sensibilizados ao desafio que se propõem. Sendo assim, a prestação de serviços que a organização estudada oferece, implica no atendimento adequado às especificidades e expectativas dos clientes de serviços de saúde, tais como agilidade, confidencialidade, qualidade e garantia no serviço prestado, diferenciando-se assim, das demais organizações. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) na prestação de serviços, a vantagem competitiva tem avançado em serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade. Sendo assim, o gestor evidencia a importância nos processos em relação aos custos e qualidade do serviço:

[...]a gente tá mais na questão gerencial mesmo, sabe, como é que eu vou gerenciar tudo isso, pra mim conseguir garantir que o meu laudo lá no final saia com a mesma qualidade mas que eu tenha diminuição de custos (ENTREVISTADO B, 2014).

Da mesma maneira, a organização estudada busca permanentemente certificações nos seus processos de qualidade, tornando-se assim o alicerce para a construção da cultura organizacional:

[...]optamos pela ISO 9000 na época era 9000 depois virou 9001 né, então o Sr. veio eu vou contar uma coisa interessante, ele chegou com um modelo inserido pra nós ele nos trouxe um modelo e nós copiamos esse modelo, nós só começamos a escrever e adaptar todos através do manual da qualidade que é nosso documento mãe, através de todos os outros manuais que estão inseridos ali, que seria ah é biossegurança etc e tal né., que normatiza mais as questões das boas práticas laboratoriais, e todos os procedimentos pra essas funções padrões sejam eles administrativos, sejam eles de controle de equipamento, sejam eles técnicos, que

fala exatamente como que você vai desenvolver a tua técnica e aquilo foi se expandindo[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

[...]a questão da própria credibilidade de anos né, a gente tem é... a gestão da ISO desde 2000, e acho que essa preocupação constante com essa parte da qualidade, com a parte de equipamento, a parte técnica em si do laboratório né, ahm... a preocupação de você libera um laudo bem feito[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Como se observa nos depoimentos, os valores internalizados na cultura da empresa orientam as práticas organizacionais, de forma a aprimorar continuamente seus processos. Como decorrência, garantem também uma abordagem diferenciada no que tange a tolerância ao erro e suas implicações no processo em si. Tal perspectiva pode ser verificada no depoimento que segue:

Acho que não pode ter tolerância zero por que na verdade assim, você tá trabalhando com vidas né, então assim, você não pode errar. Mas a gente não pode dizer que não vai errar nunca, acontece, o médico erra, o laboratório erra, então assim não tem como dizer que a gente não erra, isso não existe. Mas existem ferramentas que você utiliza para minimizar esse teu erro né, então hoje o que que a gente faz aqui como disse antes os indicadores é um deles, a gente tem os indicadores de recepção, de produção né, então a gente utiliza esses indicadores, por exemplo, a gente faz pesquisa de satisfação, faz ah entrega de laudo retificado, laudo errado o nosso índice é muito baixo, retificação de laudo ou seja por problema de interface, seja por problema de digitação, então a gente criou mecanismos pra diminuir o máximo, hoje raros os exames que são digitados aqui no laboratório, então a gente minimizou esse erro (ENTREVISTADO B, 2014).

Dentro do exame, se o resultado, o resultado a gente não pode aceitar erro, teoricamente né, então aí por que que a gente dedica maior por mais que tudo é importante tecnicamente, pra nós o que mais vale é a capacitação daquelas pessoas que estão lá em cima que ficam lá guardadas na sala de produção essas são, isso aí você tem que buscar o perfil do que pessoa que adore fazer aquilo lá[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Em busca de alinhamento com tais posturas, a organização tem buscado colaboradores capacitados e que agreguem à cultura organizacional, cujas iniciativas permitam atingir os objetivos estratégicos. Dessa maneira, para Nascimento *et al.* (2011), o fato de inovar dentro do ambiente de trabalho significa transformá-lo considerando o que já existe, aprimorando e construindo um processo de alicerces como conhecimento, práticas, comunicação, competências, habilidades, dentre outros elementos que conduzam a um ambiente inovador.

Diante desse apontamento, pensar num ambiente inovador significa tentar compreender quais são as orientações que movem suas lideranças e colaboradores, bem como, linguagem, valores e crenças que compõem sua cultura. Assim, percebe-se que as lideranças têm proporcionado para as equipes e para si mesmos, oportunidades de desenvolvimento e

também novos conhecimentos nas áreas de gestão de pessoas, qualidade e técnicas, conforme esclarecem os trechos abaixo:

[...]o perfil desejado é envolvimento com a empresa né, você ter um nível técnico elevado né, isso que a gente busca, mas às vezes o que você consegue é um profissional habilitado por uma faculdade. Então assim, a gente tem que formar ele aqui dentro infelizmente, formação aqui interno, a gente tem que treinar eles ficam um ou dois meses treinando, então a gente sabe que esse período ele né, ta se adaptando a partir disso ele vai entrando no ritmo digamos assim, da empresa com os treinamentos, a gente sempre assessorando, monitorando né, essa questão[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

[...]eu fiz muitos cursos de liderança Dale Carnegie, passei por vários coach, né gastei muito com isso na minha auto-formação, na formação de pessoas que me seguiram, eu fui formando pessoas aqui dentro[...] [...]você tenta selecionar a melhor pessoa você tem que ter tudo isso muito bem descrito no teu manual é pessoa capacitada pra tentar fazer a seleção, enfim e o resto é treinamento e você buscar esse comprometimento, a empresa também tem que oferecer, tentar ser sempre maleável não existe como você ser muito fechado você não consegue fazer gestão, então você sempre tem que abrir mão de alguma coisa ou outra nos direitos e obrigações, e fazer com que ele se preocupe em buscar as metas que a empresa busca, e sempre estar constantemente mostrando pra eles quais são os nossos objetivos, por que que ele esta aqui, onde nós estamos e aonde nós queremos chegar, e mostrar tem que mostrar você tem que fazer pesquisa de satisfação com eles, você tem que inserir ele nos treinamentos, você tem que pedir opinião dele das necessidades de, por exemplo, do que que ele sente, a maior dificuldade dele pra permanecer hoje no processo, como que ele pode ajudar no processo[...] (ENTREVISTADO A, 2014)

Por isso, nesse ambiente de compartilhamento de conhecimentos e mudanças é importante que todos tenham acesso às informações e ferramentas necessárias para transformarem as ideias em inovação. Com base no ambiente e no histórico desta empresa singular, é possível considerar que esses fatores, juntamente com o perfil do seu Gestor, foram importantes na construção dos papéis dos atuais líderes da organização. Dessa forma, apresenta-se dois gestores com papéis e características distintas: o Diretor Administrativo, responsável pela gestão técnica da produção e a Diretora de Qualidade, responsável pela gestão de qualidade, interação e comunicação com os colaboradores.

Com a prestação de serviços em saúde realizada por essa organização e as suas buscas por vantagem competitiva no mercado, a inovação passa a se configurar como valor em vias de inserção à cultura organizacional. No entanto, para a consolidação desse processo, a organização tem se dedicado no sentido de promover condições para sensibilização à inovação. Sendo assim, percebe-se que o atendimento, a prestação de serviços que a organização oferece aos clientes/pacientes é altamente especializada, adaptada para essa dinâmica singular, apresentando indícios de ações com vistas à inovação no que diz respeito ao discurso institucional assumido pelos sujeitos de pesquisa.

Assim, de modo a dar continuidade à análise pretendida, o enfoque do ponto a seguir objetiva analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes de inovação percebidos na empresa.

#### 4.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO

No ambiente empresarial, a cultura está fortemente ligada ao desempenho da organização. Para Tidd *et al.* (2008, p. 486) “uma “organização inovadora” implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere”. Dessa forma, a temática de estudo procurou compreender como os diferentes elementos de cultura organizacional podem influenciar na criação de um ambiente propício à inovação em serviços de saúde.

Partindo do referencial, segundo estudos de Wagner e Holenbeck (2009, p. 367 e 368) os elementos que definem a cultura organizacional são repassados para as pessoas de formas diferentes, essas maneiras podem ser através de cerimônias, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem. Citam ainda, que em certas companhias normas e valores culturais enfatizam a importância de descobrir novos materiais ou tecnologias e desenvolvê-los em novos produtos. Para Dias (2013) complementa que os elementos mais evidentes para se conhecer a cultura de uma organização são os que constituem um núcleo central, sendo os pressupostos básicos, valores e crenças, e como sendo elementos mais visíveis e expressivos os artefatos, símbolos, heróis, condutas, linguagem, slogans e rituais.

Dessa forma, o estudo analisou a partir das percepções dos entrevistados, com base no referencial teórico, os elementos mais significativos na cultura da organização investigada e os diálogos desta com os ambientes propícios à inovação. Partindo dessa perspectiva, Wagner e Holenbeck (2009) afirmam que para algumas organizações, as normas e valores culturais estão voltados para a alta qualidade dos produtos. Assim, é necessário salientar que os dados apurados, pelas entrevistas semi-estruturadas indicam importantes percepções no processo de controle de qualidade da organização em estudo. Favorecendo dessa forma, a padronização do trabalho, bem como a confiança e segurança dos pacientes/clientes do laboratório:

[...]e desde que nós fundamos o laboratório começamos lá as nossas medições é a gente sempre se esforço para estar atingindo as metas obrigatórias de produtividade e acertando nós sempre atingimos, então foi o primeiro passo, falei bom o laboratório tem que ter qualidade e isso me levou o que a repensar pra atingir o grau máximo de eficácia a gente tinha que ter o grau máximo de eficiência, aí eu tive que falar bom não adianta nada eu pegar esses analitos, tossar e mandar pra lá, se eu não controlar internamente meus processos da qualidade relacionados primeiro a análise do produto, então nós começamos desenvolver os controles de qualidade interno quando a gente mede diariamente o nosso desvio padrão, nosso coeficiente de variação e assim a gente vai vendo se nosso processo de análise esta correto [...] o manual da qualidade é nosso documento mãe[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

[...]manter essa estrutura da qualidade né, a gente tem toda a questão dos indicadores dos registros né, dos documentos que a gente tem que tá revisando sempre, o registro que envolve todos os setores praticamente desde recepção, a parte de produção, a coleta de dados pros indicadores, alimenta os indicadores, análise crítica, o processo de auditoria interna né, também tem cursos na parte de auditoria interna a gente fez com a DNV que é a mesma empresa que certifica a gente e mais duas profissionais que são certificadas auditoras também né essa parte de auditoria, toda a preparação pra auditoria externa também né[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Através dos fragmentos citados compreende-se que, a qualidade é valor no âmbito da cultura da organização, pois, diante dos discursos analisados, as percepções dos entrevistados enfatizam uma perspectiva que confunde inovação com os conceitos de qualidade, como forma para atingir os parâmetros de certificação requeridos. Logo, o valor atribuído à qualidade exerce papel importante na alavancagem de ações com vistas à inovação. Para tanto, considera-se também a relevância assumida pela comunicação e linguagem nesse alinhamento.

Assim, no ambiente organizacional, a comunicação/linguagem se apresenta como um dos elementos constituintes da cultura, permeando os diversos setores organizacionais e disseminando as informações primordiais para a efetividade das ações e estratégias planejadas. No caso da organização investigada, esse processo qualifica a interação entre gestores e colaboradores, disseminando informações e compartilhando conhecimentos. Nesse sentido, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 368) citam a linguagem como “um conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura particular da organização”. Desse modo entende-se que cada organização dentro de sua cultura interna, desenvolve formas próprias de comunicação. Assim, Robbins *et al.* (2010) intensificam a utilização da linguagem para ajudar os membros a identificar sua cultura, demonstrando assim, que aceitam e querem preservá-la. Corroborando com essa discussão, para Alvarenga e Choo (2010), uma das condições facilitadores para a criação de ambientes inovadores é o sistema de informação, pois sua utilização na gestão auxilia o compartilhamento do conhecimento e ainda pode aumentar significativamente o alcance e a eficiência da partilha de conhecimentos e de acesso através



de uma organização. Esses sistemas foram criados para apoiar e colaborar com a coordenação de processos de comunicação como um meio para facilitar o trabalho em equipe, aumentando assim os contatos entre os indivíduos. Para tanto, a organização pode planejar suas estratégias de comunicação enfatizando também a relevâncias dos espaços informais de comunicação, como se confirma nos excertos:

[...]o bom aqui com a gente, que a gente tem um livre acesso até a Dr.<sup>a</sup>, até o Dr. fala olha tá acontecendo tal coisa, pra gente sentar e conversar entende não é (rsrs) aquele chefe que a gente não tem conversa, não tem abertura, não podemos nem tentar falar com eles, aqui não, aqui a gente senta, tenta sempre com um boa conversa resolver (ENTREVISTADO C, 2014).

[...]as reuniões elas são muito conforme a necessidade, por que o contato eu te garanto ele é permanente sempre esta passando pela direção todas as informações necessárias pra gente tomar, por isso que a gente já não tem tanto travamento, a gente vai trabalhando[...]a reunião ela é uma coisa assim é que é tão dinâmico o negócio a gente tem tanto contato que não tem necessidade de tanta reunião[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

[...]a gente tenta na medida do possível fazer reuniões conversar, parar e analisar, então a gente tá sempre em comunicação, às vezes não tem aquela reunião formal, mas você chama a pessoa ó como que tá o teu setor, como que que tá, o né tem esse feedback diário, então assim não é uma questão tão formal, mas existe[...]assim a gente tem muitos funcionários à gente tem as nossas comunicações internas, a gente se comunica através do Spark, então a gente tá diariamente todo momento se comunicando com eles, às vezes eles não percebem, mas assim, às vezes tenho cinco, seis que eu tenho que responder no Spark se comunicando com os funcionários, me pedindo coisa, falando[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Sintetizando os excertos citados, pode se estabelecer diante das percepções dos entrevistados fortes vínculos em relação ao processo de comunicação interna entre gestores e colaboradores. Visto que, para Carvalho (2011, p. 92), “as organizações precisam estar cientes da importância de um processo de comunicação interna eficaz, pois, quanto melhor for o processo de comunicação entre os dirigentes e seus colaboradores, menor será a resistência às mudanças”, assim percebe-se que há canais consolidados de comunicação, internalizando nessa organização um processo de construção de conhecimentos. Logo, pode estimular e incentivar a inovação através dessa disseminação de conhecimentos e experiências vividas. Assim, Arruda (2006, p. 90) cita que “as organizações podem ser visualizadas como fenômenos de comunicação, uma vez que suas culturas são criadas, sustentadas e principalmente transmitidas, através de um processo de interação social, onde as atividades são baseadas na troca de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá a mensagem recebida”. Para tanto, a organização apresenta-se mais formal em relação à comunicação externa, possuindo site próprio e investindo em divulgação por

meio de jornais, televisão e rádios locais. O trecho abaixo mostra algumas das estratégias usadas atualmente:

Ééé, hoje a gente tem, ééé, que nem a questão, isso também foi uma inovação, os exames de internet, ahm, a gente tá fazendo agora aviso de SMS exame liberado, ahm, o face, então assim, tem o próprio site né, que tem as informações ali, então assim, ééé, as vez é detalhezinhas que a gente pensa né, ah um lanche pro paciente, as vez tem paciente que não fica bem, ele vem toma um lanche né, ahm, então, a coleta externa, é uma coisa que a gente fez também, ahm, a própria ISO [...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Diante do exposto, fica evidente que a organização busca várias estratégias de *marketing*, todas visando divulgar informações inerentes ao serviço oferecido, com intenções de reforçar aspectos como qualidade, corpo técnico qualificado e estrutura apropriada. Dessa forma, procura difundir seus valores e marca, podendo atrair novos clientes e fidelizando os já existentes. Assim, tais iniciativas mostram-se positivas em relação à receptividade das mesmas. Neste sentido, Carvalho (2011) comenta que é fundamental obter um processo de comunicação externa eficaz, para que ocorra a inovação.

Para tanto, tais ponderações podem ser consideradas como evidências culturais importantes, sendo que, as pessoas dessa organização estão cientes da importância da comunicação interna e externa para atingir os objetivos propostos, conforme comenta o Entrevistado B, “a organização está buscando através das redes sociais, melhorar e agilizar o processo de comunicação com seus clientes, assim como na comunicação interna”.

Dessa forma, a comunicação tanto interna como externa mostra-se relevante nos processos de inovação. Assim, segundo Carvalho (2011), para implantar a comunicação em um processo de inovação tem que definir informações importantes a serem comunicadas, salienta que o excesso de informações contribui para que informações realmente importantes acabem por não serem percebidas rapidamente. Outro fator importante no processo de inovação é definir os meios para divulgar as informações, como e-mails, telefones e até mesmo mensagens fixadas em murais de aviso, ressalta que, qualquer que seja o meio de divulgação, não se pode esquecer de que a comunicação só ocorre quando houver uma realimentação de receptor confirmando o entendimento da mensagem. Além dessas formas de implantar a comunicação no processo de inovação é importante que a organização estabeleça períodos de atualização das informações e também, estipulem um “prazo de validade”, garantindo assim, que os receptores entenderam a mensagem, pois sem essa garantia, não há comunicação, e por fim, avaliar se os meios foram adequados, permitindo escolher os mais adequados nas próximas iniciativas de comunicação.

Para tanto, a organização estimula os processos interativos, por acreditar na potencialidade para gerar ideias e poder implementar processos inovadores. Assim, para Tidd *et al.* (2008), as inovações englobam mudanças nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, mudanças na forma de criação e entrega desses produtos e serviços e mudanças no contexto e nos modelos em que os produtos e serviços são introduzidos e que orientam o que a empresa faz. Dessa forma, a organização busca levar para seu cliente o mais rápido possível os resultados que almejam, tentando criar diversas formas e meios para isso acontecer.

Diante disso, a dinâmica singular estabelecida nessa empresa, torna-se um forte elemento cultural que pode facilitar a criação de um ambiente propício à inovação. Para tanto, identificam-se também outros elementos da cultura organizacional que assumem relevância nesse alinhamento para a criação de ambientes inovadores. Dentre eles, os elementos identificados na organização se referem aos rituais e cerimônias contextualizadas às atividades quotidianas da organização.

Nesse aspecto, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 368) salientam que as cerimônias “são eventos especiais nos quais os membros de uma companhia celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura”, exemplificam e reforçam ainda, importantes normas e valores culturais. Assim, nesse processo de ambientação na organização estudada, as iniciativas são bem vindas e isso estimula e ajuda os colaboradores e gestores se conhecerem melhores e fortalecerem seus relacionamentos, cooperando para a criação de ambientes voltados a inovação. Como explica Arruda (2006, p. 86), “os ritos, rituais e cerimônias referem-se aos artefatos comportamentais que se evidenciam por atividades planejadas pela organização e que são executadas por meio de interações sociais, tornando a cultura mais coesa”. Tais eventos ocorrem em ações pontuais:

[...]aqui todo aniversariante paga bolo, então tem esse momento também que todo mundo se reuni aqui como um pedaço de bolo, é que nem semana que é amanhã na abertura da copa a gente faz éé, como é área de saúde a gente não pode fechar, mas assim no outro, na matriz ali de cima tem televisão então a gente faz pipoca, relaciona todo mundo junto sabe[...] a Dr<sup>a</sup>. passa em cada setor, apresentando né, falando, olha, está daqui será nossa nova atendente, ela vai trabalhar aqui com a gente, o nome dela é tal, ela vai mostrando de setor em setor, o que é feito, eééé’, olha qualquer coisa, referente à recepção você fala com o entrevistado c, referente à produção você fala com o fulano, entende[...] (ENTREVISTADO C, 2014).

O excerto acima reafirma a importância da ambientação dos novos colaboradores à cultura dessa organização. Para Dias (2013, p. 197) “o ritual de passagem de ingresso de novos integrantes pode ser formalizado numa empresa, enquanto em outras é informal e

marginalizado pela direção”. Sendo assim, essa dinâmica se estabeleceu como uma prática que tem promovido benefícios significativos para o processo de criação de possíveis ações inovadoras, pois esses acontecimentos e processos envolvem uma maior interação social, facilitando a integração e geração de ideias:

[...]então assim, o funcionário se avalia dentro dos quesitos do seu cargo, ele faz uma auto avaliação de como é que ele tá, a questão comportamental, a questão técnica, a questão da qualidade, enfim, depende do cargo né, então a gente tem esse, essa auto avaliação, e o supervisor direto dele avalia ele, por exemplo assim, é, por exemplo, o Entrevistado C, que vocês fizeram a entrevista, ela tem que dá o feedback e ela avalia as recepcionistas, o pessoal da coleta, recepção ali né, as bioquímicas os bioquímicos, avaliam os técnicos né, eu avalio os bioquímicos, o Doutor tal me avalia, a Doutora tal me avalia, então a gente tem um sistema de avaliações de feedback é, no caso dependendo da tua, do teu grau de hierarquia na empresa (ENTREVISTADO B, 2014).

Assim, reafirma-se a existência de rituais e cerimônias na organização que constituem espaços de coletividade significativos para os vínculos que podem estimular ações de caráter inovador. Da mesma forma, a organização em questão evidencia o alinhamento dos valores difundidos pela cultura com as práticas organizacionais com intenção de que esses se tornem tangíveis na percepção de seus clientes. Para Dias (2013, p. 55) “os valores influenciam o comportamento das pessoas e servem como critério para avaliar as ações de outros e constituem orientações gerais para a vida em comum”. Complementa ainda que, “os valores organizacionais são fundamentais no processo de tomada de decisão, pois são os referenciais que as pessoas utilizam quando enfrentam situações em que devem fazer escolhas”. Desse modo, evidencia-se que os valores referem-se ao que os colaboradores de uma organização entendem como importante para o atendimento dos objetivos organizacionais. Como corrobora Arruda (2006, p. 84) ao salientar que “os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, referem-se ao que os indivíduos sentem pessoalmente em relação à organização. É tudo aquilo que faz com que a organização seja reconhecida”. Assim, percebe-se na organização em questão que os valores orientam o comportamento dos indivíduos:

[...]nunca um resultado alterado é liberado somente por um bioquímico qualquer resultado alterado é feito meio que um comitê como que a gente libera, como que a gente vai né, a gente faz essa discussão, decidido em conjunto então a gente tem essa preocupação também né[...][...]olha eu acredito assim que, a questão da própria credibilidade de anos né, a gente tem é... a gestão da ISO desde 2000, e acho que essa preocupação constante com essa parte da qualidade, com a parte de equipamento, a parte técnica em si do laboratório né, ahm... a preocupação de você libera um laudo bem feito né, ahm... eu acho assim que... a questão dessa

monitoração do atendimento, a gente dá esse feedback tanto pro médico, quanto pro cliente né, eu acho que isso as pessoas sentem um diferencial né[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

[...]você tem que saber quando você quer uma coisa você tem que ter o que, puxa pra você a responsabilidade tá, e reze, tem horas que não adianta, vou dizer pra vocês, mas queiram muito, tudo que você quer, e se for assim muito verdadeiro, com os teus princípios né, a base do teus princípios e que você confia na tua capacidade, que você vai pode fazer esse negócio gira esse motorzinho esse vai te força pra puxa esse barco, dá certo tá[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

[...]a prestação de serviço você tem que tá sempre ligado no que o teu cliente espera, por exemplo o que que o meu cliente espera hoje aqui, que eu tenha Wi-fi disponível, que eu tenha uma fan page, que eu tenha disponibilidade de um laudo pela internet, que eu tenha facilidade de acesso, né, então tudo isso, ele tá buscando, e o que mais, daí a gente se pergunta o que mais, que a gente pode fazer (ENTREVISTADO B, 2014).

Tanto os valores quanto as dinâmicas evidenciadas na organização, mostram-se relevantes no aspecto da credibilidade que a organização busca enfatizar junto a seus clientes. Deste modo entende-se que o reconhecimento e comprometimento entre gestores e colaboradores são princípios e valores que se atrelaram a cultura organizacional em estudo.

Dessa maneira, a partir das percepções dos entrevistados, dentre os elementos culturais da organização, os mais evidentes foram às cerimônias, rituais, comunicação e os valores. Pode-se destacar como valores da organização, a busca pelo conhecimento e pela qualidade, reafirmados pelo gestor administrativo ao relatar que, desde o início de sua gestão identificou que a qualidade seria uma necessidade e também o caminho para que a organização permanecesse competitiva no mercado e ainda, pudesse ser um diferencial inovador.

Assim, de modo a dar continuidade à análise pretendida, o enfoque do ponto a seguir debruça-se sobre a criação de ambiente de inovação numa cultura singular.

#### 4.3 CRIAÇÃO DE AMBIENTE DE INOVAÇÃO NUMA CULTURA SINGULAR

Neste momento, se apresentam discussões a respeito dos elementos e dinâmicas encontrados na cultura da organização em questão e suas contribuições na criação de ambientes de inovação. Tendo em vista os objetivos pretendidos para este estudo, é fundamental relacionar os conceitos e discuti-los com as práticas observadas na organização, assim como, relacionar com os depoimentos dos entrevistados.

Sendo assim, assumem-se para a discussão que as práticas se desenvolvem acerca de uma cultura singular. Apurou-se, que tal singularidade percebida reside no alto grau de

exigências nos controles dos procedimentos laboratoriais, objetivados à obtenção de resultados assertivos. Para maior compreensão do ambiente organizacional, Alvarenga e Choo (2010) discorrem que existem quatro categorias principais facilitadoras para a criação de ambientes inovadores, sendo a social/comportamental, cognitivo/epistêmico, sistema de informação/gestão e estratégico/estrutural.

Dessa forma, para uma organização propiciar um ambiente inovador, ela deve favorecer o desenvolvimento e a cooperação. Neste sentido, Nascimento *et al.* (2011), relata que um ambiente inovador deve oferecer estímulos ao desenvolvimento em todas as etapas do processo, desde o nascimento da ideia até a sua implantação, desenvolvendo assim, uma cultura empreendedora, criando efeito multiplicador. Sendo assim, é fundamental que se estabeleça um conjunto de processos formais que possa mostrar que a organização pode ser competente para realizar atividades em conformidades, gerando assim, confiança e credibilidade.

Dessa maneira, para entender quais as estratégias que a organização tem utilizado para o desenvolvimento do ambiente, são importantes trazer as percepções dos entrevistados sobre os conceitos de inovação, bem como papéis e contribuição de cada um nesse processo:

[...]inovação é você estar com olho no gato e outro no peixe né, você tem que tá com olho aqui dentro e sempre se arrumando, se ajustando pra oferecer a melhor tecnologia, mas tem que estar de olho no cliente que é a peça mais importante, quer dizer é quem nos remunera é a razão da nossa existência[...] [...]inovação é querer, é se preparar, é executar[...]. [...]eu digo a inovação acima de tudo ela se dá por que você tem que ter claramente uma missão e uma visão lá na frente, você tem uma missão e visão de futuro tá e aí ela se dá em cima disso, você vai ter que sempre estar buscando a inovação (ENTREVISTADO A, 2014).

Assim, através dessa percepção pode-se constatar a preocupação da gestão em relação à competitividade da organização, atribuindo à inovação espaço privilegiada na cultura. Sendo assim, Dias (2013, p. 338) complementa que “uma empresa para ser competitiva é aquela capaz de competir em seu mercado e manter-se nele em uma posição vantajosa em relação ao restante dos seus concorrentes”. Neste sentido, para que uma organização sobreviva no mercado atual ela tem que responder às mudanças em seu ambiente. Em relação à percepção dos colaboradores quanto à inovação, alguns aspectos são perceptíveis e relacionados aos objetivos almejados pela organização:

[...]o laboratório sempre tá buscando inovação sempre com treinamentos, a gente sempre tá participando é... treinamentos té como parceiros da Unimed, faz

segurança do trabalho, o pessoal da produção também tem bastante, vão pra fora com treinamentos palestras, pra tá melhorando o desempenho do laboratório[...] (ENTREVISTADO C, 2014).

[...]essa busca de inovação esta sempre melhorando, do que não é então isso a gente tem assim no Dr. que ele tá sempre antenado sempre buscando o melhor, então hoje eu posso garantir assim na parte de direção técnica que hoje a gente trabalha com os melhores equipamentos que tem no mercado, a gente trabalha assim na parte de bioquímica e química seca é técnica padrão ouro que existe e assim a questão também dos profissionais né, assim a gente tem profissionais qualificados[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

De fato, nos excertos apresentados é possível observar que os entrevistados reconhecem que a relevância da inovação para a organização, ainda que restrito às perspectivas de qualidade. Assim, para Tidd *et al.* (2008) a inovação não está restrita a bens manufaturados, ela pode ser encontrada no setor de serviços, bem como no setor público e privado. Sendo assim, percebe-se constantemente nas falas dos entrevistados a importância da inovação nos serviços em saúde para o desenvolvimento do laboratório, implicando em referências como valores simbólicos - autonomia e flexibilidade - criando um cenário que estimule a capacidade criativa e a inovação.

No entanto, estudos de Alvarenga e Choo (2010) trazem que o aspecto social comportamental são as relações interpessoais, estas devem ser fomentadas de modo a criar diálogos abertos, estabelecendo confiança, cuidado e auxiliando desse modo para o desenvolvimento do conhecimento e a criação de inovações.

Nessa perspectiva, para estimular ações inovadoras em um ambiente organizacional é fundamental considerar a cultura como elemento de influência no comportamento das pessoas, principalmente em relação ao novo, às modificações e alterações nas atividades cotidianas (ALVAREGA, 2005). Deste modo, é importante salientar que a organização em estudo apresenta dinâmicas singulares, a qual já mencionada é expressiva a dedicação com a qualidade, acreditação e normatização em seus processos. Isso pode ser verificado, através dos relatos dos gestores, responsáveis pela implantação e acompanhamento dos processos na organização em estudo:

[...]sempre estar constantemente mostrando pra eles quais são os nossos objetivos, por que que, ele esta aqui, onde nós estamos e aonde nós queremos chegar, e mostrar, tem que mostrar, você tem que fazer pesquisa de satisfação com eles, você tem que inserir ele nos treinamentos, você tem que pedir opinião deles das necessidades, por exemplo, do que ele sente, a maior dificuldade dele pra permanecer hoje no processo, como que ele pode ajudar no processo (ENTREVISTADO A, 2014).

[...]nós temos hoje bioquímicos que fazem parte da produção então eles produzem os exames, fazem toda a parte de controle de qualidade, enfim eles liberam o laudo, eu fico mais na parte administrativa então eu coordeno todos os bioquímicos, todos os setores na verdade, da coordenação de todos os processos que envolvem todos os setores né, isso também envolve tanto a parte técnica como a de qualidade, então assim eu fico no setor administrativo coordenando a questão de manter toda a ISO[...] (ENTREVISTADO C, 2014).

Ante ao exposto, constatou-se o alinhamento entre os colaboradores e gestores, favorecendo um clima de colaboração, disseminando os valores e objetivos da organização, buscando assim, o envolvimento dos membros da equipe onde chamam os colaboradores a participar com ideias e sugestões de melhorias. Desse modo, percebe-se que o clima no ambiente dessa organização, principalmente no setor de produção, mostra-se controlado e preciso, onde se preza pela qualidade, o que pode refletir na credibilidade de seus serviços prestados aos clientes/pacientes. Sob este aspecto, para Juran (1951 apud OLIVARES, 2009, p.19) existem dois significados da palavra “qualidade” que são essenciais: “Característica de um produto que atendem às necessidades de um cliente visando promover sua satisfação”, e “Qualidade significa “ausência de deficiências” – ausências de erros que requerem realizar o trabalho novamente ou aqueles que resultam em falha, insatisfação e reclamação dos clientes”. Neste sentido, os estímulos para a criação de um ambiente inovador são evidentes nessa cultura singular.

Desse modo, é relevante mencionar que a qualidade pressupõe padronização e tem sido conduzida na organização a partir da formação continuada de suas equipes, por meio da participação em congressos e em treinamentos, podendo assim, oferecer o melhor serviço para os clientes, bem como, pela sistematização dos processos realizados de forma a apoiar as ações operacionais. Tal contexto é comentado por Carvalho *et al.* (2011, p. 90), ao reforçar que “a inovação é obtida pelo esforço de pessoas. O uso de técnicas, ferramentas e metodologias é ineficaz se as pessoas não participarem do processo. Para tanto, as pessoas precisam ser capacitadas. Portanto, há um laço muito forte entre capacitação de pessoas e capacidade de inovação”, o que reforça as iniciativas implementadas.

Corroborando com essa discussão, Strauhs *et al.* (2012, p.64) comenta que “o conhecimento é um dos mais importantes recursos da empresa, e seu objetivo é melhorar a eficiência”, essa questão também é pontuada pela gestora de qualidade:

[...]a gente esta sempre em sintonia, a gente esta sempre em busca do melhor, a gente participa de congressos, de ah então assim de cursos, a gente tá montando agora com o (*fulano tal*), de Belo Horizonte, a gente tá montando educação



continuada com eles, então uma vez por mês vem um, um profissional deles dá ahm... treinamentos pra gente né, várias áreas assim, de acordo com as experiências deles, né, então é bem, bem interessante assim, a gente tem essa troca[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Algumas práticas de gestão, relacionadas diretamente com a figura do gestor, ajudam a criar um ambiente organizacional propício para que as demais, referentes às ferramentas e técnicas operacionais, funcionem a contento (CARVALHO, REIS, CAVALVANTE, 2001, p. 89). Neste sentido, o que se observa em termos do ambiente no âmbito desta cultura singular é a vinculação às ações de melhoria nos processos e trocas de conhecimentos e experiências, buscando atingir eficiência em seus serviços prestados, e ainda, procurando reduzir a margem de erros. Para Strauhs *et al.* (2012, p. 64) “o aprendizado organizacional é a base dos processos gerenciais, permite melhor tomada de decisão, reduz os riscos inerentes às incertezas e, sobretudo, é um elemento essencial à competitividade”, isso confirma-se no relato da gestora de qualidade:

[...]a gente tem assinatura de revistas, mensais, semanais, revistas internacionais, ahm..., a nossa biblioteca, tem livros, toda hora a gente tá atualizando os livros, né, então assim, é uma empresa que investe, que você sabe assim, que te dá um suporte pra isso, você sabe que tem pessoas capacitadas em, em fazo isso, em te dá esse suporte pra mante tudo isso, né e também a estrutura física né, a estrutura física dos equipamentos, a parte técnica né, que a gente tem, como eu disse, tem o que há de melhor[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Com base nesse apontamento, contata-se que a organização em estudo procura criar ambientes que estimulam o conhecimento e a comunicação através de várias estratégias. Como explica Carvalho *et al.* (2011, p. 92) “uma das ferramentas utilizadas para a comunicação é a revista. Ela ajuda a manter funcionários e clientes atualizados, reforçando a imagem interna e externa da empresa. Outras ferramentas são jornal mural, *newsletter*, *clipping*, *e-mail*...”. Nesse aspecto, verifica-se no excerto a preocupação e a postura da organização em manter seus colaboradores atualizados, investindo dessa forma, na qualificação e em tecnologia. Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 334) complementam “a inovação exigirá capacidades e habilidades que os indivíduos não possuem ou colocará desafios que não são plenamente compreendidos”. Corroborando com a discussão Alvarenga e Choo (2010) complementam que uma das categorias facilitadora do ambiente inovador é o cognitivo/epistêmico, onde a existência de crenças compartilhadas e as ideias devem basear-se abraçando as ideias e experiências de pessoas com diferentes formações e perspectivas. O

que está implícito é que existem métodos e práticas que o grupo vai usar para explorar e combinar os diversos conhecimentos dos seus membros.

Diante disso, verifica-se que os gestores desenvolvem dinâmicas e práticas de gestão, atreladas às informações, conhecimentos e habilidades. Assim, a capacidade de uma organização fazer melhor uso de novos equipamentos ou de produzir produtos e serviços com novidade e qualidade, depende amplamente de conhecimentos e habilidades dos envolvidos em produzir tais inovações (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 502). Tal dinâmica também pode ser percebida na cultura interna da organização:

[...]não esperem que as pessoas vão fazer tudo que vocês querem, numa organização, não se desesperem se não fizerem, puxa conversa por isso tem que te pessoas pra cuidar disso e sem as pessoas não gira o motor, então é treinamento, treinamento, capacitação, integração dessas pessoas na política da empresa, na visão, em tudo mais né[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Dessa maneira, um passo importante segundo Tidd *et al.* (2008, p. 502) é preparar as pessoas com as habilidades de que necessitam para compreender e operar novos equipamentos, procedimentos ou conceitos, possuindo um potencial motivador. “As pessoas valorizam a experiência de adquirir novas habilidades e capacidades, e também sentem-se valorizadas como parte da organização”. Sendo assim, as lideranças partem de uma estratégia onde a capacitação e desenvolvimento são fundamentais para permitir que as pessoas tenham mais responsabilidade e demonstrem maior iniciativas. Sendo assim, para o gestor administrativo “às vezes a peça mais importante não é o dono, por que aqui não é, é quem ajuda, é quem tá ali ó tá contribuindo”. Neste sentido, percebe-se ainda que a cultura organizacional da empresa, permite que os colaboradores sejam incentivados e busquem novos conhecimentos para melhorar seu desempenho, além de reconhecerem que a organização oferece condições favoráveis:

[...]sempre eles buscam oferecer treinamentos pra gente né, que a gente possa tá aprimorando os serviços pra tá oferecendo o melhor produto pro paciente que vem aqui né. (ENTREVISTADO C, 2014).

[...]aqui a gente tem condições pra fazer isso, é uma empresa que dá esse tipo de, de condições, que te dá suporte pra isso, né, você tem um sistema de gestão, você tem probabilidade de fazer cursos, de ir atrás, de estudar[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Com o intuito de priorizar exatidão, confiabilidade e velocidade nos resultados dos serviços prestados, as estratégias de gestão assumem papel importante na organização.

Segundo Mikos (2012) a gestão passa a ser conceituada como um processo muito mais abrangente, onde as empresas precisam desenvolver uma relação de comprometimento com seus colaboradores, consumidores e fornecedores.

Logo, é possível constatar a comunicação como um elemento balizador que difunde a cultura, aprimorando as relações interpessoais, minimizando os conflitos e margens de erros, criando um ambiente mais favorável e também reduzindo custos. Exemplos dessas ações são claramente revelados pelos entrevistados, como descrevem os excertos abaixo:

[...]a gente tenta na medida do possível fazer reuniões conversar, parar, e analisa então, a gente tá sempre em comunicação às vezes não tem aquela reunião formal, mas você chama a pessoa ó como que tá o teu setor, como que que tá, tem esse feedback diário[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

[...]a reunião ela é uma coisa, assim, é que é tão dinâmico o negócio, a gente tem tanto contato que não tem necessidade de tanta reunião... as reuniões elas são muito conforme a necessidade, por que o contato eu te garanto ele é permanente sempre esta passando pela direção todas as informações necessárias pra gente tomar [...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Ante ao exposto, é perceptível que o ambiente organizacional oportuniza a interação entre colaboradores em momentos de conversas informais e reuniões, onde a comunicação torna-se um elemento de sensibilização ao processo inovativo, mediante informações e conhecimentos compartilhados. Para Alvarenga e Choo (2010), uma das condições facilitadoras para a criação de ambientes inovadores é a comportamental, onde as relações sociais e interações são baseadas em normas e valores como confiança, cuidado, empatia e tolerância.

Dessa forma, ampliar canais comunicação eficazes na organização é fundamental para que ocorra a inovação. Corroborando nessa discussão, Arruda (2006) salienta que os espaços de contato são essenciais para que ocorra a comunicação, podendo ser um primeiro passo em direção à criação de conhecimento, e conseqüentemente, o desenvolvimento da inovação.

Assim, se estabelece a relevância da comunicação entre ações de âmbito interno e externo que fortaleçam as práticas de inovação na organização. Segundo Alvarenga e Choo (2010), uma das condições facilitadoras para a criação de ambientes inovadores são as estratégias, pois a necessidade de uma gestão organizada é fornecer orientação e estrutura, e ainda salienta a necessidade de que a organização também fornece um grau de estrutura e direção às atividades de criação de conhecimento. Contudo, torna-se premente a discussão dos elementos que podem contribuir para a criação de um ambiente mais propício à inovação.

Nessa perspectiva, a organização em estudo procura diferenciar-se dos concorrentes do seu ramo de mercado, pois, o setor de saúde exige um ambiente interno totalmente controlado e certificado, procurando dessa forma atrair o seu público, criando um ambiente onde se buscam novas ideias e processos tecnológicos, oferecendo assim um espaço de aprimoramento dos conhecimentos profissionais. Assim, para D'Avila (2002, p. 39 e 40) ressalta que “o controle interno é um processo executado por pessoas, o comportamento humano e a cultura interna de cada organização, é que vão permear as principais características do controle interno”. Este ambiente controlado e rígido faz parte de um processo laboratorial, por se tratar de um ambiente singular de alta complexidade.

Neste sentido, o laboratório de análises clínicas possui características de rigidez e complexidade, sendo necessário que os colaboradores se sintam satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho. Além disso, percebe-se que tal singularidade encontrada nesse ambiente prestador de serviços em saúde, propicia uma maior interação entre a organização com seus clientes:

Um bom dia muda tudo para uma pessoa que não tá bem, um bom atendimento, a gente tem um café aqui de manhã, entende, o pessoal a não tirou um sangue pode ficar a vontade, toma um cafezinho, isso o paciente se sente importante, do atendimento a gente tem pessoas próprias para a coleta de crianças entende, então as mães já chegam aqui e falam “olha vim aqui porque eu sei que vocês não vão machucar o meu filho” (ENTREVISTADO C, 2014).

[...]as vezes tem paciente que não fica bem, ele vem toma um lanche né[...] (ENTREVISTADO B, 2014).

Através dos excertos acima é possível perceber que a organização preza por um atendimento humanizado, agregando valor ao seu serviço, tornando um ambiente mais agradável e estimulando a participação e geração de ideias.

Sob esse aspecto, entende-se que há consenso entre os gestores e o colaborador no sentido de desenvolver práticas de inovação de modo a ampliar o envolvimento, conhecimento e técnica de todos que trabalham na organização. Tais percepções podem ser consideradas como evidências culturais importantes da organização. Também indicam a existência de práticas de liderança no sentido de estimular o envolvimento das pessoas no processo inovativo. Da mesma forma, demonstram preocupação dos gestores em inspirar a confiança nos colaboradores e direcioná-los para os objetivos da organização, conforme depoimento abaixo:

[...]quando você vai exercer liderança eu sempre digo, que a liderança o maior líder é aquele que inspira confiança, aquele que inspira conhecimento e que atrai a pessoa para seguir aquilo que ele deseja.[...] (ENTREVISTADO A, 2014).

Com ações comportamentais favoráveis, a preocupação com a inovação pode despertar o comprometimento de todos para a criação de ambientes propícios à inovação. Sendo assim, toda essa estrutura segundo D'Avila (2002) é considerada os valores éticos, integridade, competência dos funcionários e da alta gestão. Para David *et al.* (2011, p. 48), “as atitudes gerenciais podem tanto estimular como inibir propostas de inovação”. Da mesma forma cita “o potencial criativo dos profissionais dependerá de a empresa conseguir proporcionar um ambiente que desperte e impulse a criatividade e a geração de ideias”. Isso só foi possível, pois, o gestor administrativo mostra-se um visionário, que buscou conhecimento para ter capacidade de gerir as pessoas, onde busca melhorar a cada dia a qualidade na prestação do serviço para competir nesse ramo de mercado. Desta forma, concebendo que para atingir os objetivos da organização, o gestor parte da necessidade da colaboração de pessoas comprometidas e qualificadas.

Assim a partir dos dados coletados, verifica-se que a organização possui indícios de um ambiente inovativo, através de suas condições e práticas que influenciam e auxiliam nesse processo de sensibilização na criação de ambientes de inovação. Além disso, fica explícito a preocupação da organização em oferecer aos colaboradores um ambiente que estimule a busca pela capacitação para a melhoria do desempenho profissional de toda a organização. Pode-se perceber ainda que, os colaboradores possuem espaço de interação, podendo expressar-se através de canais de comunicação existentes dentro da empresa, o que facilita e estimula à criação de um ambiente organizacional cada vez mais favorável à inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações ora apresentadas foram construídas a partir da análise dos excertos dos sujeitos de pesquisa, que externalizam aspectos da cultura da organização, principalmente sobre aspectos de precisão e controle nos processos e ainda, as formas de consolidação da cultura nessa empresa e como isso se atrela à criação de um ambiente inovador. Entretanto, estima-se que a qualificação deste em banca examinadora trará significativas contribuições para o assentamento das mesmas.

Assim, para melhor compreensão da cultura da organização estudada, uma das análises em termos de categorias foi identificar os elementos da cultura organizacional que propiciam a criação de ambientes de inovação, a partir do referencial teórico e relacionando com observações e relatos dos entrevistados. Em síntese, os elementos que mais evidentes nessa cultura foram às cerimônias, rituais, comunicação e valores, os quais apontam que há predominâncias de técnicas e qualidade nos processos realizados.

Dessa maneira, a organização busca constantemente foco na estratégia de gestão e na capacitação, em virtude dos expressivos comentários dos gestores. Esta dinâmica se dá a partir de elementos importantes da cultura organizacional, associadas à estrutura de uma organização focada na precisão dos resultados do serviço prestado.

Entretanto, a análise da categoria de criação de ambientes de inovação numa cultura singular permitiu considerar as ações efetivas no sentido da organização oferecer uma cultura atípica.

Assim, é possível destacar ações principais, que dizem respeito à capacitação dos colaboradores para minimizar erros, comunicação aberta e participativa buscando uma maior interação, aprimoramento das relações interpessoais, abertura a ideias e sugestões, possibilidade de crescimento e aperfeiçoamento na empresa, equipamentos tecnológicos de referência e a integração da ISO como forma de padronização para os processos. Ainda contribuindo para uma comunicação eficaz, a empresa utiliza de estratégias de marketing externo e interno, utilizando-se de tecnologias atuais para auxiliá-los na disseminação das informações.

Cabe ressaltar que o presente estudo agregou experiências profissionais aos pesquisadores proporcionando a convergência de diferentes percepções em um mesmo estudo. Sendo o qual, se trata de uma pesquisa em conjunto com outras temáticas, contribuindo para que estas agregassem conhecimentos e percepções, além de proporcionar a experiência do

trabalho em equipe. Por fim, vale também destacar que além do conhecimento profissional, contribuiu para o amadurecimento acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond De. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo**. 2005. 400 p. Tese. Programa de Pós Graduação Em Ciência Da Informação Da Universidade Federal De Minas Gerais. Minas Gerais. 2005.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. **Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations**. *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010.

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: Em Busca de Novos Referenciais**. *Revista brasileira de ciências sociais*, volume 20, número 58, junho/2005, p. 145-156.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional E Inovação: Estudo de Caso em Um Hospital Privado Com Características de Inovação no Município de São Paulo**. 2006. 120 p. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2006.

BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves. **Cultura e Mudança Organizacional**. Ouro Preto: UFOP, 2009.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dácio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. 1. ed. Curitiba. Aymará Educação, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. CARVALHO, Hélio Gomes de. PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão de ideias**. Curitiba, PR. Aymará Educação, 2011.

D'AVILA, Marcos Zahler, OLIVEIRA, Marcelo Aparecido de. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo. Atlas, 2013.

EMPRESA ESTUDADA. Site institucional. Acessado em 14 de setembro de 2014.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise do conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.



MANUAL DE OSLO – **Proposta de Diretrizes e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, 2. ed. OCDE/1997, traduzido para o português em 2004 pela Finep.

MATSUZAWA, Carla Moeko. **Inovação em Saúde: Estudo de Casos**, 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

MIKOS, Walter Luís. **Qualidade: base para inovação**. Curitiba. Aymarã Educação, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, DESLANDES, Suely Ferreira, NETO, Otávio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis; Vozes, 2000.

Ministério da Ciência e Tecnologia/Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, **Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2010.101p.

NASCIMENTO, Décio Estevão do, LABIAK JUNIOR, Silvestre. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para a Inovação**. Curitiba. Aymarã Educação, 2011.

OLIVARES, Igor Renato Bertoni. **Gestão de qualidade em laboratórios**. 2. ed. Campinas, SP. Editora Átomo. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarrys. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen p.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP. Person Prentice Hall. 2010. 633 p.

SCHENATTO, F. J. A.; SANTOS, G. D.; BORSOI, B. T. A model to foster technological development, based in the case of Pato Branco city. Anais do XX IASP World Conference on Science and Technology Parks. Lisboa, 2003. <http://www3.taguspark.pt/iasp/papers/paralelas/1/gsantos.doc>

STRAUHS, Faimara do Roccio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba. Aymarã Educação, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 1987.

WAGNER, Jonh A. HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O GESTOR****PROJETO “CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO – LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CULTURA”.****Perfil:****Idade:****Formação:****Tempo de trabalho na organização:****Cargo/função e tempo de atuação:**

Sobre a organização:

- 1) Descreva a trajetória da organização:
- 2) Baseado em seu conhecimento sobre inovação, você considera que sua empresa busca inovar constantemente? Como isso ocorre?
- c) Que momentos você citaria como divisores de águas?
- 3) Como as ações sobre inovação tiveram seu início?
- 4) Qual o seu papel ou sua participação no processo de inovação na organização? (Tarefa)
- 5) Em que áreas a laboratório tem investido de modo mais contundente? (Tecnológico, Administrativo, Comercial)
- 6) Ao longo desta trajetória, há projetos que não deram certo? O que ocorreu? Quais os elementos que contribuíram para esse resultado?
- 7) Como se lida com o erro? E com a incerteza?
- 8) Quais as diretrizes orientadoras para os projetos de inovação em desenvolvimento?
- 9) Qual a sua percepção sobre os resultados alcançados?
- 9) Durante a fase de inovação, com que frequência as pessoas de sua equipe participaram de momentos de interação/discussão sobre o tema? Quais espaços?
- 10) Como foram tratadas os conflitos ou resistências em relação ao processos de inovação?
- 11) Como se oportunizam espaços para sugestões, ideias, troca de experiências e informações? Como isso acontece?
- 12) Em sua opinião, quais as principais dificuldades que envolvem o processo de interação entre e com as equipes. E entre eles? E com vocês?
- 13) Em termos de abordagem, que estratégias de liderança costumam surtir os melhores efeitos?

14) Porque esse Laboratório?

15) Quais os limites e possibilidades para o Laboratório?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O COLABORADOR

**PROJETO “CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO – LIDERANÇA,  
COMUNICAÇÃO E CULTURA”.**

**Perfil:**

**Idade:**

**Formação:**

**Tempo de trabalho na organização:**

**Cargo/função e tempo de atuação:**

- 1) Baseado em seu conhecimento sobre inovação, você considera que sua empresa busca inovar constantemente? Como isso ocorre?
- 2) Os líderes incentivam que vocês sejam inovadores? Como isso ocorre?
- 3) Você participa com que frequência de momentos de interação/discussão relacionadas a inovação no laboratório? Como isso acontece? Quem promove?
- 4) Em termos de abordagem, que estratégias de liderança costumam surtir os melhores efeitos?
- 5) Como você avalia o processo de interação entre os colaboradores e destes com seus líderes?
- 6) Como são tratadas os conflitos ou resistências em relação ao processos de inovação?
- 7) Você percebe a empresa como um ambiente propício de inovação? Exemplifique.
- 8) Porque esse Laboratório?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Os acadêmicos do 4º ano de Administração da UTFPR - Câmpus Pato Branco, Lourdes Gracieli Josefino Zancanaro, Jucelene Westphal Fergutz, Márcia Otelakoski, Beatriz Castro e Jessica Andrade estão executando atividades de pesquisa vinculadas a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Os projetos têm como objetivo analisar os Ambientes de Inovação e as suas relações com a Liderança, Comunicação e Cultura Organizacional.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes aos referidos projetos através do fornecimento de informações por meio de: conversas informais, documentos oficiais e entrevistas semi-estruturadas. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail [gpezarico@utfpr.edu.br](mailto:gpezarico@utfpr.edu.br) ou ainda, [leonardi@utfpr.edu.br](mailto:leonardi@utfpr.edu.br) endereçando a mensagem à Professora Giovanna Pezarico e Audrey Leonardi, orientadoras desta pesquisa.

**Prof.ª. Giovanna Pezarico**

Coordenadora do Projeto/Orientadora

**Audrey Merlin Leonardi de Aguiar**

Coordenadora do Projeto/Orientadora

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_, na condição de \_\_\_\_\_ declaro que fui devidamente esclarecido (a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma autorizando e fornecendo informações através de conversas informais, observação direta, documentos oficiais, questionários e/ou entrevistas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

\_\_\_\_\_