



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

JOÃO VITOR MACHADO BARBOSA

**ANÁLISE DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO: cultura e clima
organizacional na geração de inovação**

Brasília – DF, 2020

JOÃO VITOR MACHADO BARBOSA

**ANÁLISE DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO: cultura e clima organizacional na
geração de inovação**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Evaldo
César Cavalcante Rodrigues

Brasília – DF, 2020

JOÃO VITOR MACHADO BARBOSA

**ANÁLISE DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO: cultura e clima organizacional na
geração de inovação**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

João Vitor Machado Barbosa

Prof. Dr. Evaldo César Cavalcante Rodrigues
Professor-Orientador

Prof. Dr. Rafael Rabelo Nunes,
Professor-Examinador

Profa. Débora Dorneles Barem
Professor-Examinador

Brasília, 09 de dezembro de 2020.

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho à minha família, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida e puderam me apoiar durante esse período e ao meu orientador que deu o suporte mais que necessário do início ao fim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus amigos que passaram por todas as etapas da universidade ao meu lado; aos meus colegas de trabalho e de orientação; aos participantes das etapas do trabalho; e aos professores, que me ajudaram a tomar um rumo profissional e me despertaram a paixão pela pesquisa.

Este presente trabalho tem o objetivo de analisar como o clima e a cultura organizacional influenciam na geração de inovação em uma determinada organização. Para isso, foi-se utilizada uma abordagem baseada na modelagem multicritério de apoio à decisão construtivista com colaboradores de uma instituição financeira de grande porte presente em todo o país, mas com sua sede localizada no Distrito Federal. Os conceitos discutidos foram sobre inovação, cultura e clima organizacional, além de usabilidade, *benchmarking*, *brainstorming* e grupo focal. Para captação da percepção dos colaboradores, foi feito um questionário eletrônico que contou com 164 respostas, sendo 155 válidas. Para que os questionamentos fossem validados, foram realizadas três sessões de *brainstorming*, sendo duas com membros da instituição financeira e a última, com pesquisadores da área de inovação. Posteriormente, foi realizado um grupo focal, que juntou a academia a instituição, para que os dados fossem validados. Ao final, quatro grandes critérios foram definidos, sendo eles: motivação interpessoal, processos organizacionais, comportamento e integração e tecnologia. Na análise dos dados, foi utilizado o software MyMCDA/MAMADecisão que transforma dados qualitativos em quantitativos, onde foi possível identificar que o critério “motivação interpessoal” foi o mais bem avaliado, demonstrando ser o fator mais importante para a geração de inovação, na visão dos respondentes.

Palavras-chave: Inovação, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), Instituição Financeira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Classificações da Pesquisa	19
Figura 3.2 - Rótulos e Atores da Pesquisa	24
Figura 3.3 - Fórmula de Construção das Médias Ponderadas	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Amostra Aleatória Simples e Percentual de Confiança	21
Gráfico 4.1 - Gênero dos Respondentes	37
Gráfico 4.2 - Faixa Etária dos Respondentes	37
Gráfico 4.3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes	38
Gráfico 4.4 - Tempo na Instituição dos Respondentes	39
Gráfico 4.5 - Cargo na Instituição dos Respondentes	40
Gráfico 4.6 - Estados de Residência dos Respondentes	40
Gráfico 4.7 - Exemplo do Gráfico de Desempenho dos Critérios e Subcritérios	42
Gráfico 4.8 - Critérios e subcritérios: Motivação Interpessoal	43
Gráfico 4.9 - Critérios e subcritérios: Processos Organizacionais	45
Gráfico 4.10 - Critérios e subcritérios: Comportamento e Integração	46
Gráfico 4.11 - Critérios e subcritérios: Tecnologia	47
Gráfico 4.12 - Critérios e subcritérios: Geral	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Taxonomia dos Conceitos de Pesquisa	6
Quadro 2.2 - Taxonomia dos Conceitos do Modelo Aplicado	13
Quadro 3.1 - Resumo das Etapas da Modelagem MCDA-C	23
Quadro 3.2 - Itens da primeira sessão de <i>brainstorming</i>	26
Quadro 3.3 - Itens da segunda sessão de <i>brainstorming</i>	27
Quadro 3.4 - Itens da terceira sessão de <i>brainstorming</i>	28
Quadro 3.5 - Critérios e subcritério validados pelo grupo focal	29
Quadro 3.6 - Taxas de contribuição e níveis de esforço	30
Quadro 3.7 - Sugestão do descritor	32
Quadro 3.8 - Medianas das respostas	33
Quadro 4.12 - Resultados dos objetivos específicos propostos	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DF – Distrito Federal

DT - *Design Thinking*

MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista

PVE – Ponto de Vista Elementar

PVF – Ponto de Vista Fundamental

SubPVF - Sub Ponto de Vista Fundamental

TI - Tecnologia da Informação

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1 Contextualização	2
1.2 Formulação do Problema	3
1.3 Objetivo Geral	3
1.4 Objetivos Específicos	3
1.5 Justificativa	4
2. Revisão Teórica	5
2.1 Inovação	6
2.2 Cultura Organizacional	8
2.3 Clima Organizacional	9
2.4 Modelo Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista [MCDA-C]	11
2.4.1 Benchmarking	12
2.4.2 Usabilidade	13
2.4.3 Construtivismo	14
2.4.4 Brainstorming	14
2.4.5 Grupo Focal	15
3. Métodos e Técnicas de Pesquisa	17
3.1 Classificação de Pesquisa	19
3.2 População e Amostra	19
3.3 Estrutura Básica da Pesquisa - Modelo Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista [MCDA-C]	20
3.3.1 Introdução ao MCDA-C	20
3.3.2 Estruturação da Coleta de Dados do Modelo MCDA-C	21
3.3.2.1 Rótulo, Entidade Estratégica e Atores da Pesquisa	22
3.3.2.1.1 Rótulo da Pesquisa	23
3.3.2.1.2 Entidade Estratégica	23

3.3.2.1.3 Atores Decisores.....	23
3.3.2.1.4 Atores Agidos.....	24
3.3.2.2 Ferramenta de Tempestade de Ideias - <i>Brainstorming</i>	24
3.3.2.2.1 Sessão de <i>Brainstorming</i> 1	24
3.3.2.2.2 Sessão de <i>Brainstorming</i> 2	25
3.3.2.2.3 Sessão de <i>Brainstorming</i> 3	26
3.3.2.3 Ferramenta de Decisão – Grupo Focal	27
3.3.2.4 Construção da Árvore de Valor	29
3.3.2.5 Construção do Formulário de Coleta de Dados	30
3.3.2.6 Tabulação dos Dados e Identificação da Mediana.....	32
3.3.2.7 Fórmula de Cálculo do Resultado Final ou Global	33
4. Análise dos Dados da Pesquisa.....	35
4.1 Análise dos Dados Demográficos.....	35
4.1.1 Gênero	35
4.1.2 Faixa Etária	36
4.1.3 Nível de Escolaridade	37
4.1.4 Tempo na Instituição.....	37
4.1.5 Cargo	38
4.1.6 Estados	39
4.2 Análise Multicritério	40
4.2.1 Critério 1 – Motivação Interpessoal.....	41
4.2.2 Critério 2 – Processos Organizacionais	43
4.2.3 Critério 3 – Comportamento e Integração	44
4.2.4 Critério 4 - Tecnologia.....	45
4.3 Análise Geral dos Critérios	47
4.3.1 Níveis de Esforço Total – Da Menor até a Maior Posição	47
4.3.2 Média Ponderada a partir da Taxa de Contribuição	48
4.3.3 Desempenho Real até a Maior Posição	48

4.3.4 Discussão Científica do Desempenho do Critério	49
4.3.5 Discussão Científica das Melhores Práticas	49
4.3.6 Discussão Científica do Desempenho Real	50
4.3.7 Discussão Científica dos Melhores Desempenhos em Números Absolutos	50
4.3.8 Desempenho Real para Chegar ao Nível de Excelência com Menor Esforço	51
4.3.9 Discussão Científica do Desempenho - Maior Contribuição para Geração de Inovação.....	51
4.3.10 Análise dos Objetivos Específicos.....	52
4.3.11 Análises Globais	53
5. Conclusão e Recomendação.....	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em ambientes cada vez mais competitivos, as empresas buscam mecanismos de melhoria contínua dentro do mercado em que estão inseridas, sendo assim, a inovação, aliada a cultura bem difundida e ao clima propício para o trabalho, entra como um fator fundamental para o seu desenvolvimento.

Para isso, é possível identificar que organizações inovadoras são o futuro, simplesmente por estarem sempre à frente do seu tempo e perceberem as necessidades do consumidor. Além disso, o crescimento da utilização de ferramentas tecnológicas das redes sociais permitiu a viabilização do processo de inovar, já que facilitou a comunicação, saindo de algo individual para algo plenamente colaborativo.

As organizações inovadoras são norteadas para a área de tecnologia, sendo que, segundo Satish *et al.* (2017), a chamada inovação digital pode ser usada para descrever o resultado de uma inovação realizada, além de apresentar novas estruturas de produtos e serviços, tendo gerado novas formas de criação, ficando clara a necessidade da sociedade por itens cada vez mais automáticos e digitais.

A cultura organizacional, para Morschel *et al.* (2013), pode ser considerada como a junção de várias crenças, normas, ideias, dentre outras coisas, que afeta diretamente a estratégia de uma organização e, conseqüentemente, a geração de inovação, podendo ser tanto uma forma de bloqueio, como um incentivador para o desenvolvimento da empresa.

Já o clima organizacional entra como a percepção que os colaboradores têm do local onde trabalham, como afirmam Stefano, Koszalka e Zampier (2014), sendo assim, se aliado a cultura organizacional, aparece de forma incisiva nos ambientes de inovação, tendo em vista que quanto mais qualidade no ambiente, melhor os colaboradores exercem suas funções.

No Brasil, a inovação é perseguida por empresas de setores mais competitivos, porém existem travas burocráticas e falta de estímulos por parte do governo. Desde a falta de financiamento nas pesquisas científicas, até o número considerável de impostos, o que gera uma dificuldade na obtenção de incentivos fiscais para a construção de alguma ideia, contribuindo para o baixo número de melhorias, ideias e aberturas de empresas inovadoras. No entanto, o clima, a cultura

e a capacidade criativa das empresas estão em consonância com a sociedade brasileira e, se bem administrada, pode gerar muitos frutos, como vem gerando.

Para o desenvolvimento desta referida pesquisa, algumas etapas foram necessárias, como a contextualização e justificativa do tema, identificação do objetivo geral e dos objetivos específicos; criação do referencial teórico com os temas abordados e os autores que estudaram o assunto; metodologia explicando todos os passos de validação e tabulação dos dados; análise dos resultados através de gráficos gerados por um software; e, por último, a conclusão com a avaliação geral do trabalho.

1.1 Contextualização

Com a crescente transformação digital, a geração inovação se tornou algo fundamental nas organizações, seja na criação de um produto ou de um processo novo, sempre levando em conta a vantagem competitiva que é buscada junto ao mercado, fazendo com que seja possível sair na frente dos concorrentes.

Nesse contexto, a cultura e o clima organizacional têm grande influência, porque atingem diretamente os colaboradores, possibilitando avaliar a motivação, a produtividade e mapear os aspectos negativos da falta de um ambiente estruturado para inovação.

Muitas organizações se veem perdidas quando o assunto é inovação, principalmente as pequenas e médias empresas. Isso ocorre, de acordo com Neto e Teixeira (2014), principalmente por estarem longe dos centros de tecnologia, por terem carência do ambiente físico e de pessoal adequado, além de recursos financeiros escassos, sendo assim, tornando-as totalmente mecanizadas e dependentes apenas de tomadas de decisões dos superiores.

Com a pesquisa “Investimentos e Inovação 2019” feita pela Agência de Desenvolvimento Paulista (2019), desenvolvida em São Paulo, é possível perceber que empresas de pequeno porte tem o desejo de inovar, no entanto, tendem a fazê-lo menos se comparadas a médias e grandes empresas, já que, muitas vezes, focam-se em administrar o crescimento e não conseguem se adaptar às transformações do mercado. A cultura e o clima organizacional são a principal base das organizações

para tratar da temática inovação, já que, se bem ajustados para a criação de novidades, auxiliam no atingimento de objetivos e metas.

Estudos de ambientes inovadores propiciam evoluções para as organizações que visam transformações na forma de gestão ou, simplesmente, em um produto ou processo específico, estando totalmente ligada ao poderio financeiro da mesma e gerando influência no progresso pretendido junto ao mercado.

1.2 Formulação do problema

Na busca de discussões científicas e entendimentos de como que a cultura e o clima organizacional atuam dentro das organizações e, conseqüentemente, quais seriam as suas influências na geração de inovação, surgiu o problema de pesquisa. As organizações podem ser mais ou menos hierarquizadas, horizontalizadas ou verticalizadas, com muitos ou poucos colaboradores, mas grande parte tem algo em comum: o desejo de inovar.

Uma organização em que os colaboradores têm uma cultura bem difundida e um clima propício facilita o surgimento de novas ideias, já que, para Kahn (2018), a mentalidade é o mais importante no processo de inovar, tornando mais simples a aplicação prática. No entanto, é preciso entender que apenas ter a mentalidade internalizada não é o único atributo para inovar, já que a capacitação das equipes e coordenação das ações criativas são a base de tudo quando o assunto é inovação. Portanto, a pesquisa propõe responder à questão: como a cultura e o clima organizacional influenciam na geração de inovação em uma organização?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo desta presente pesquisa é analisar como o clima e a cultura organizacional influenciam na geração de inovação em uma organização, a partir da modelagem multicritério de apoio à decisão construtivista.

1.4 Objetivos Específicos

- Apontar elementos que evidenciam um ambiente inovador nas organizações.
- Descrever as melhores práticas de inovação nas organizações.
- Identificar a relação entre a cultura e o clima organizacional.
- Apresentar a importância de ter uma cultura organizacional voltada à construção de coisas novas.
- Demonstrar como o clima é identificado como algo inovador nas organizações.

1.5 Justificativa

O entendimento, por parte dos gestores e das organizações, sobre formas de inovação e como a cultura e o clima presentes influenciam na rotina dos colaboradores é fundamental para o crescimento da empresa, tendo em vista o diferencial que existirá no mercado, por dispor de um conhecimento profundo do que pode ser construído e oferecido.

A crise econômica existente pode dificultar o desenvolvimento de ambientes inovadores já que, em muitos casos, gera-se a diminuição do quadro de funcionários, podendo gerar uma perda considerável na mão de obra criativa, no entanto, Simantob e Lippi (2003) colocam que, tempos de crise são os mais propícios para se inovar, já que as pessoas não tem nada a perder e, conseqüentemente, exploram mais a própria criatividade.

O presente trabalho contribui para o desenvolvimento interno das organizações, ajudando a identificar como a cultura existente pode ser interpretada e gerando a percepção do clima pelos colaboradores, além disso, torna mais perceptível a correlação entre a cultura e o clima nas construções das inovações.

2 REVISÃO TEÓRICA

Faz-se necessário discutir os conceitos de fundamentais para o trabalho, que são os de inovação, cultura organizacional e clima organizacional, conforme Quadro 2.1, para que seja possível entender a correlação entre eles dentro das organizações, entendendo assim como é um ambiente gerador de inovação e suas características:

Termo	Definições	Autores
Inovação	Criação de um novo produto, seja ele uma mercadoria, uma forma de gestão ou o gerenciamento de recursos de forma diferente.	Schumpeter (1939)
	Inovação é a habilidade de estabelecer relações, conseguindo observar ideias não identificadas anteriormente no ambiente organizacional.	Tidd e Bessant (2015)
	Assim como marketing e vendas, é uma esteira, já que entram conceitos, teorias e noções brutas e saem ideias.	Minor, Brook e Bernoff (2017)
Cultura Organizacional	Fator comportamental que define a forma de agir dos colaboradores.	Russo (2017)
	Trata de ideais simbólicos e culturais de um indivíduo, além de retratar valores e suposições sobre a realidade social, embora sejam menos centrais no contexto geral.	Alvesson (2002)
	Expressa metas através de valores e crenças, tornando tudo intuitivo no âmbito organizacional, já que guia o grupo por premissas e normas.	Groysberg et al. (2018)
Clima Organizacional	Percepção que os colaboradores têm acerca do seu ambiente de trabalho, através de experiências práticas acerca de política, cultura, normas e valores da organização.	Stefano, Koszalka e Zampier (2014)
	Afirmção dos paradigmas existentes dentro da organização, porém também pode ser o ponto de partida para a mudança, que quebrará tal afirmação.	Santos et al. (2015)
	Conceito que representa os padrões físicos e mentais de um todo, a partir de observações e experiências, sendo identificado através do ambiente em que os colaboradores estão inseridos.	Ehrhart, Schneider e Macey (2014)

Quadro 2.1 - Taxonomia dos Conceitos de Pesquisa

2.1 Inovação

Inovação é um tema plenamente demandado nas discussões teóricas, por diversos autores, existindo, portanto, muitas definições acerca da temática. Além disso, é perceptível que ao inferir empiricamente sobre o assunto, o foco seja apenas em associar com o desenvolvimento de algo novo.

Schumpeter (1939), um dos primeiros autores a falar sobre o assunto, define com a Teoria da Inovação, como sendo a criação de um novo produto, seja ele uma mercadoria, uma forma de gestão ou o gerenciamento de recursos de forma diferente, levando assim a abertura de novos mercados e estabelecendo uma nova organização.

A habilidade de estabelecer relações, conseguindo observar ideias não identificadas anteriormente no ambiente organizacional, segundo Tidd e Bessant (2015), é tida como inovação, com isso, torna possível a entrada da organização em mercados que já estão estabelecidos, fazendo frente e gerando mais competição com os seus concorrentes.

Com tudo se transformando tão rapidamente nos tempos atuais, Souza e Bruno-Faria (2013) colocam que, as organizações precisam ser capazes de gerar inovação, criando e praticando novas formas de gestão, adaptando, estruturando e tornando mais fácil a antecipação das mudanças.

A inovação começa com a geração de novas ideias, funcionando de uma forma diferente ao que já existe no contexto em que estiver inserido, porém, a capacidade de tornar essas ideias úteis e benéficas é chamada de criatividade, de acordo com Schilling e Shankar (2019).

Para Terra (2018), todas as áreas de uma organização devem estar envolvidas e integradas, para que se tenha um processo de inovação, precisando ainda de abordagens bem estruturadas. Mesmo não sendo um assunto tão simples, fica claro que a inovação incremental existente não é a mais adequada para as organizações, já que é necessário estar sempre se adaptando frente ao mercado, como também é falado por Tidd e Bessant (2015).

Etzkowitz e Zhou (2018) afirmam que a inovação assume cada vez um papel mais importante na sociedade, levando em conta que está cada vez mais baseada no conhecimento e que além de ser uma combinação mais produtiva de elemento,

também inclui a criação de acordos internacionais que aprimoram o processo de inovação.

O gerenciamento de inovação é similar ao processo de alocação de recursos, já que conta com a necessidade de mão-de-obra qualificada para que se tenha uma grande chance de sucesso, seguindo o pensamento de Christensen (2001). Com isso, a dificuldade no gerenciamento de inovações se dá, principalmente, pela alta complexidade em administrar o processo de alocação de recursos da organização.

Enquanto Christensen (2001) compara a inovação com alocação de recursos, Minor, Brook e Bernoff (2017), colocam que inovação, é similar ao marketing e ao processo de venda, sendo uma esteira, que entram conceitos, teorias e noções brutas e saem ideias, gerando ações que facilitem na gestão organizacional e se transformem em diferenciais competitivos dentro do mercado.

Lusch e Nambisan (2015) colocam que, a inovação é um processo que ocorre de forma colaborativa visando estabelecer uma relação entre atores, servindo para o benefício do próprio ator ou servindo como base para alguma coisa.

Para se ter o resultado desejado em uma inovação, Kahn (2018) enfatiza que, é necessário ter o entendimento de que a inovação é um processo, é um resultado e, mais importante de tudo, é uma mentalidade. Com isso, o processo de inovar determina a forma com que a organização deve trabalhar para atingir os resultados esperados e a inovação como mentalidade serve para internalizar o tema na cabeça dos membros.

Destarte, é possível observar que existe uma concordância entre os autores, colocando a inovação como um processo e, de certa forma, uma maneira de pensar e agir, além disso, funcionam como um mecanismo de competitividade, já que a explicam como sendo algo diferencial para as organizações, tendo um destaque também para a cultura organizacional, como uma das principais teorias responsáveis pela contribuição de inovação dentro numa organização.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional apresenta-se como a relação entre pessoas dentro de uma organização e evolui através das interações, para a construção da

personalidade jurídica. Dessa forma, as organizações buscam formas de desenvolver a cultura para que se atinja um nível confortável de construção.

Assi (2019), diz que a cultura organizacional gera grandes impactos na organização, já que consegue modelar a forma de gestão e os comportamentos dos colaboradores, demonstrando que existem valores na empresa e criando um clima saudável para o desenvolvimento das atividades.

Quando uma pesquisa sobre cultura organizacional é realizada, a ideia de crenças e valores compartilhados é assumida, na visão de Ehrhart, Schneider e Macey (2014), já que a cultura sempre se refere a algo que está acima dos indivíduos e é transmitido com experiências reais. No entanto, a cultura organizacional não está relacionada a cultura pessoal, mas sim na forma em que o indivíduo se comporta dentro de um contexto.

Russo (2017) coloca que a cultura organizacional é um fator comportamental que define a forma de agir dos colaboradores, podendo assim, gerar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, algo que também é visto em Terra (2018) e Tidd e Bessant (2015) ao falarem de inovação.

Groysberg *et al.* (2018), ao falar que a cultura expressa metas através de valores e crenças, tornando tudo intuitivo no âmbito organizacional, complementa o pensamento de Ehrhart, Schneider e Macey (2014). Com isso, Groysberg *et al.* (2018) demonstra que a cultura guia o grupo através de premissas e normas, dessa forma, fica claro o que pode ser feito ou não, o que é encorajado ou não, se tornando duradouro e plenamente enraizado na rotina organizacional.

Já Manteiga (2020) tem um pensamento mais conservador acerca da cultura, já que, embora dê estabilidade na forma atual de trabalho, é necessário observar quando deve ser realizada a transformação da abordagem estratégica na organização, sempre levando em conta que a cultura organizacional engloba todas as formas de abordagem estratégica, tornando mais difícil a implementação da transformação.

As organizações que dispõem de um conhecimento maior acerca da cultura organizacional, tendem a ter um compartilhamento de conhecimento interno maior, fazendo assim, com que exista uma grande vantagem competitiva e uma geração de valor dentro da organização, como demonstram Lee, Shiue e Chen (2015), aliado a isso, Cao *et al.* (2015) constatam que, uma cultura organizacional bem difundida no

corpo de colaboradores, torna a forma de trabalho com as partes envolvidas no processo, mais coordenada e alinhada, tendo em vista que tem grande relação com o *supply chain integration* (SCI).

Além do SCI, Elsbach e Stigliani (2018) demonstram a forte relação existente entre a cultura organizacional e o *design thinking* (DT), onde cada uma se apoia na outra. Basicamente, a sessão de DT deve ser adaptada a cultura da organização em questão e, para o melhor funcionamento da dinâmica, a cultura também deve ser plenamente difundida entre os colaboradores internos, gerando assim, um processo de aprendizagem de ambos os lados.

Sendo assim, é possível observar que cultura organizacional é um conceito muito abrangente e que trata de ideais simbólicos e culturais de um indivíduo, como diz Alvesson (2002), além disso, trata de ideais simbólicos e culturais de um indivíduo, além de retratar valores e suposições sobre a realidade social, embora sejam menos centrais no contexto geral.

Mesmo com o alinhamento na definição de cultura organizacional pelos autores, é perceptível que existem falas intrínsecas acerca do clima organizacional, já que são temas interligados e geram enorme influência entre si. Com isso, a dificuldade na interpretação do clima e da cultura dentro da organização existe, principalmente para empreendedores e empresas em geral, já que crescem, se adaptam naturalmente e, seus gestores, nem sempre conseguem acompanhar o processo de mudança, sendo necessários ajustes no controle de suas ações.

2.3 Clima Organizacional

Muito alinhado à cultura, o clima organizacional funciona como um indicador de satisfação permanente entre os colaboradores, sendo comumente visto de forma subjetiva à cultura, sendo influenciada pela estrutura existente na organização. Para isso, é notável que as empresas tentam reduzir os conflitos ao máximo.

A percepção que os colaboradores têm acerca do seu ambiente de trabalho, para Stefano, Koszalka e Zampier (2014), é chamado de clima organizacional, sendo assim, experiências práticas acerca de política, cultura, normas e valores da organização são levados em contato para que se tenha percepção de um grau, ou

não, de satisfação na visão dos influenciados, dentro disso, Andrade, Fischer e Stefano (2015) complementam o pensamento falando que a confiança é um fator determinante no clima organizacional, já que é um dos atores sociais mais importantes para a manutenção de um bom ambiente de trabalho, levando em conta os valores e a cultura dos colaboradores.

Para Santos *et al.* (2015), o clima organizacional pode ser observado como a afirmação dos paradigmas existentes dentro da organização, porém também pode ser o ponto de partida para a mudança, que quebrará tal afirmação.

A liderança exerce grande influência no clima organizacional, já que, segundo Garcial (2015), um bom líder torna os colaboradores mais motivados, gerando bom relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, resultados positivos

Ehrhart, Schneider e Macey (2014) colocam o clima organizacional como sendo um conceito que representa os padrões físicos e mentais de um todo, a partir de observações e experiências, sendo identificado através do ambiente em que os colaboradores estão inseridos.

A gestão do clima organizacional tem uma influência direta na geração de inovação, já que promove comportamentos inovadores nos colaboradores da organização, sendo assim, Shanker *et al.* (2017) dizem que, gestores qualificados e que saibam administrar isso, tendem a estimular cada vez mais suas equipes.

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz Valle (2015) afirmam que a cultura organizacional atua como um fator determinante da geração de inovação, tendo em vista que opera com foco as pessoas e ao comportamento delas, o que pode estimular ou restringir a inovação e, conseqüentemente, o desempenho final da organização, concordando com Shanker *et al.* (2017).

Pensando mais no lado dos colaboradores, Bronkhorst *et al.* (2015) demonstram que o clima organizacional tem influência direta com a saúde mental dos indivíduos da organização, já que a forma com que todos se relacionam internamente, pode alterar completamente a forma com que uma pessoa age ou deixa de agir, podendo ser ou não um estressor.

Na literatura existem mais discussões acerca da cultura do que sobre o clima organizacional, como diz Luck (2017), porém, é o clima que é comumente abordado, tendo em vista a facilidade na observação desse fenômeno num contexto geral, além

de ter grande influência na cultura. Sendo importante destacar ainda, que ambos os termos estão interligados, embora exerçam influências diferenciadas.

Muitas organizações enxergam o clima organizacional como um diferencial estratégico, fazendo com que o colaborador se sinta confortável e sempre alinhada a própria cultura. Para acompanhar essa transformação no ambiente, é necessário realizar algumas análises internas e externas na organização, além de identificar o nível de satisfação dos colaboradores, como pode ser tratado numa ferramenta de análise multicritérios.

2.4 Modelo Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista [MCDA-C]

Faz-se necessário conhecer os conceitos analíticos do Modelo MCDA-C, conforme Quadro 2.2, para que seja possível entender a correlação entre eles dentro da metodologia aplicada a esse estudo:

Termo	Definição	Autores
Benchmarking	Ferramenta de aprimoramento dos produtos e processos, ocorrendo através da comparação com outras organizações existentes no ramo.	Andersen e Pettersen (1996)
	Método que visa medir e melhorar a performance organizacional sempre se comparando aos melhores do mercado.	Stapenhurst (2009)
	Processo de comparação para aprender como melhorar.	Watson (2007)
Usabilidade	Capacidade de ser usado de forma fácil e eficaz, após um determinado grupo receber treinamento e suporte necessário para o desenvolvimento da atividade necessária.	Schakel (1984)
	Comparação entre a aceitação social e a aceitação prática de algum sistema, sendo necessário analisar se é bom o suficiente para satisfazer todas as necessidades do usuário.	Nielsen (1993)
	Consideração dos problemas e o quão fácil um produto é em ser utilizado por um determinado indivíduo.	Jordan (1998)
Construtivismo	Conjunto teórico e de práticas que abrange a obra de muitos autores e desdobramentos práticos diversificados.	Sanchis e Mahfoud (2010)

	Valoriza a experiência do indivíduo, além disso, o conhecimento é tido como uma forma de se tornar aquilo antes de realmente entender.	Macedo (1994)
	O conhecimento não é passivamente recebido, sendo construído ativamente pelo indivíduo.	Lins (2003)
Brainstorming	Reunião programada, cara a cara, chamada para gerar idéias, geralmente sobre o design de produtos.	Sutton e Hargardon (1996)
	Método de geração de ideias para aumentar a eficácia criativa ou encontrar soluções para algum problema existente.	Wilson (2013)
	Visa tornar os indivíduos menos inibidos, mais autocríticos e a aceitarem mais as críticas de outras pessoas, sendo que ao ter um problema específico, possa produzir o maior número de ideias possíveis para a solução.	Terry, Berry e Block (1956)
Grupo Focal	Um grupo de pessoas, tendo como líder um moderador treinado, que se reúnem por um tempo pré-determinado.	Cooper e Schindler (2016)
	Principal meio de coleta de dados qualitativos, apenas com o conhecimento dos participantes.	Morgan (1997)
	Ocorrem através de uma série de discussões planejadas e projetadas para obter percepções sobre uma área de interesse definida.	Krueger e Casey (2000)

Quadro 2.2 - Taxonomia dos Conceitos do Modelo Aplicado

2.4.1 Benchmarking

O *benchmarking* é utilizado em várias áreas das organizações e em atividades distintas. Sendo assim, faz com que as definições do termo sejam bem variadas e dependentes das experiências do estudo em questão.

Andersen e Pettersen (1996) colocam que *benchmarking* é uma ferramenta de aprimoramento dos produtos e processos, ocorrendo através da comparação com outras organizações existentes no ramo, sendo estas reconhecidas como as melhores do mercado. Além disso, filosoficamente, os autores dizem que é uma prática de humildade, já que é necessário admitir que alguém é melhor em um determinado assunto.

Além de aprimorar, Stapenhurst (2009) afirma que é um método que visa medir e melhorar a performance organizacional sempre se comparando aos melhores

do mercado, fazendo com que seja possível identificar o que é necessário atingir para ter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, além de ter um alto retorno do investimento.

Watson (2007) diz que o benchmarking é um processo de comparação para aprender como melhorar, já que a motivação para a realização de um estudo na área é o desejo de melhorar e se tornar cada vez mais competitivo, porém, isso não faz com que a organização tenha uma melhoria repentina no desempenho.

2.4.2 Usabilidade

As necessidades e os costumes dos usuários sob determinadas ferramentas e melhores práticas sempre está em observação pelas organizações. A partir disso considera-se a usabilidade, que visa entender se propósito de tal ação foi atingido.

A usabilidade, segundo Shackel (1991), pode ser visto como a capacidade de um sistema ou equipamento em ser utilizado de forma fácil e eficaz, após um determinado grupo receber treinamento e suporte necessário para o desenvolvimento da atividade necessária.

Nielsen (1993) diz que usabilidade pode ser considerada uma comparação entre a aceitação social e a aceitação prática de algum sistema, sendo necessário analisar se é bom o suficiente para satisfazer todas as necessidades do usuário, além de outras partes interessadas, como gestores de organizações.

Jordan (1998) coloca a usabilidade como sendo a consideração dos problemas e o quão fácil um produto é em ser utilizado por um determinado indivíduo, além de levar em conta a eficiência, eficácia e satisfação em um ambiente específico.

2.4.3 Construtivismo

O construtivismo pode ser visto como um método de ensino filosófico, que foi utilizado pela primeira vez por Piaget. Também está presente no âmbito da pesquisa, sendo considerado como uma forma de construção do conhecimento através de formas de desenvolvimento desse conhecimento.

Sanchis e Mahfoud (2010) definem que o construtivismo designa um conjunto de teorias e práticas, com isso, esse estudo se caracteriza como construtivista, já que é necessário construir o próprio conhecimento em pesquisas realizadas com uma base teórica e prática considerável, além de contar com um lócus de pesquisa e uma população e amostra bem definidos. Para isso, técnicas como *brainstorming* e grupo focal são utilizadas durante o estudo.

Macedo (2002), estabelece que o construtivismo valoriza a experiência do indivíduo, além disso, o conhecimento é tido como uma forma de se tornar aquilo antes de realmente entender, só tendo sentido em sua perspectiva lógico-matemática. O autor ainda afirma que é produto de uma ação espontânea e nunca induzida.

Lins (2003), diz que o construtivismo pessoal é a base do construtivismo como é conhecido atualmente, tendo surgido dos pensamentos de Piaget. Basicamente, o conhecimento não é passivamente recebido, sendo construído ativamente pelo indivíduo. Para que isso ocorra, é necessário um conhecimento prévio sobre o assunto no indivíduo.

2.4.4 **Brainstorming**

O *brainstorming*, também chamado de tempestade de ideias, é uma ferramenta recorrentemente utilizada nas organizações como um meio de gerar novas ideias. Essa ferramenta visa explorar a criatividade dos indivíduos que participam das ações de *brainstorming*, podendo sair ideias boas ou ruins, sem críticas por parte dos colaboradores.

Para Wilson (2013), *brainstorming* é um método de geração de ideias para aumentar a eficácia criativa ou encontrar soluções para algum problema existente, podendo ser realizada em individualmente ou em grupo. Além disso, ainda coloca que para a realização de uma sessão de geração de ideias é necessário:

- Selecionar de 3 a 10 pessoas de áreas diferentes;
- Deixar claro para o grupo qual o problema a ser debatido e resolvido;
- Pedir para o grupo colocar o maior número de ideias possíveis, sem julgar ou criticar o que alguém falar;

- Debater e discutir os resultados se aplicados ao problema específico e pensar em ações futuras.

Sutton e Hargadon (1996) demonstram que o *brainstorming*, ou chuva de ideias, como sendo uma reunião programada, com o foco de gerar novas ideias. Tal ferramenta é utilizada com maior frequência na área de design de produtos, fazendo com que um número maior de pessoas seja considerado para a obtenção de uma ideia inovadora.

Terry, Berry e Block (1956) definem que o *brainstorming* visa tornar os indivíduos menos inibidos, mais autocríticos e a aceitarem mais as críticas de outras pessoas, sendo que ao ter um problema específico, possa produzir o maior número de ideias possíveis para a solução.

2.4.5 Grupo Focal

O grupo focal, como o próprio nome deixa a entender, consiste em um grupo que irá focar em algum determinado assunto previamente visto, onde os participantes podem participar da forma que acharem melhor, sendo muito utilizado nas organizações através de reuniões com algum tema específico,

Cooper e Schindler (2016) diz que grupo focal é um grupo de pessoas, tendo como líder um moderador treinado, que se reúnem por um tempo pré-determinado. O moderador utiliza algumas dinâmicas de grupo para que o grupo seja guiado na troca de ideias e experiências.

Morgan (1997) demonstra que os grupos focais servem como o principal meio de coleta de dados qualitativos, apenas com o conhecimento dos participantes, já que todos podem contribuir com alguma coisa distinta.

Krueger e Casey (2000) afirmam que grupos focais ocorrem através de uma série de discussões planejadas e projetadas para obter percepções sobre uma área de interesse definida, contando com um ambiente propício para um debate, sendo permissivo e não ameaçador para os indivíduos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os métodos e técnicas de pesquisa apresentam-se como uma programação das atividades em que se detalha o grupo de ações para compreender a estrutura científica da pesquisa. Para isso, é necessário identificar o *lócus*, o objeto e os sujeitos da pesquisa, demonstrando assim onde, como e com quem será realizado o estudo.

O *lócus* da pesquisa foi uma instituição financeira de grande porte que dispõe de produtos, clientes e colaboradores em todo o território nacional.

O objeto da pesquisa foi o clima e cultura no ambiente organizacional como fator gerador de inovação, com isso serão coletadas informações com os colaboradores da instituição.

Os sujeitos da pesquisa são os decisores e os executores. Os decisores foram os gestores da instituição, ou seja, gestores com poder de decisão dentro da organização, como diretores, coordenadores e gerentes de divisão e equipe. Os executores foram os colaboradores sem poder de decisão, que apenas executam o que foi definido pelos decisores, que se caracterizam principalmente pelos ocupantes dos cargos de analistas à estagiários.

Inicialmente foram realizadas consultas em artigos científicos e livros para que fossem trazidas informações e ideias dos temas, além disso, visando analisar como a cultura e o clima organizacional influenciam nos ambientes de inovação das organizações, foi feita uma pesquisa empírica descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa.

3.1 Classificação de pesquisa

O estudo em questão tem por finalidade demonstrar a influência da cultura e do clima organizacional na geração de inovação nas organizações, com isso, é necessário realizar as classificações da pesquisa, demonstrando como é realizado o estudo, conforme Figura 3.1.

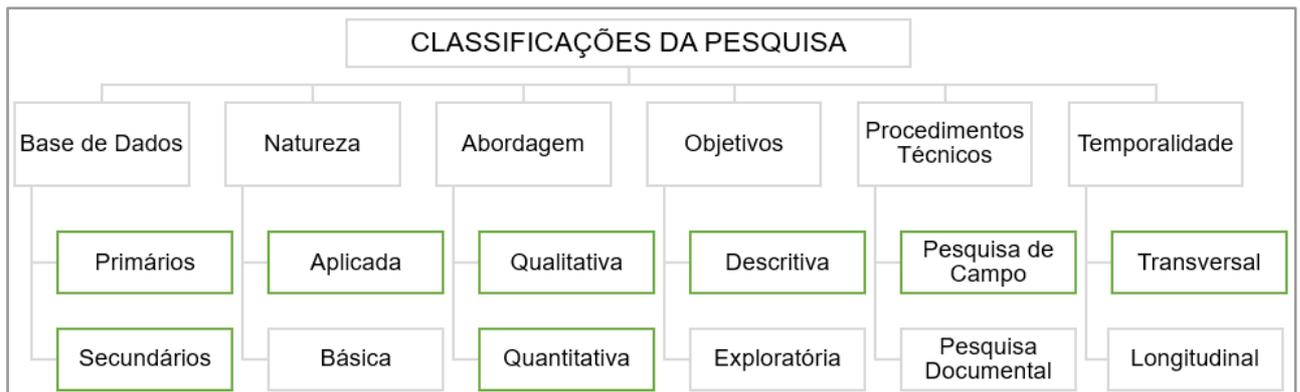


Figura 3.1 - Classificações da Pesquisa

A base de dados primários é aquela realizada através da coleta de informações diretamente pelo pesquisador junto aos respondentes, através das experiências próprias e com a utilização de instrumentos variados, gerando assim, uma abordagem sobre algum determinado tema, já os dados secundários, segundo Zanella (2009), são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados, sistematizados e, algumas vezes, já analisados.

Santo (1992) coloca que a pesquisa aplicada, também chamada de natureza aplicada, é direcionada para situações mais específicas, além de ter implicações imediatas. Outra colocação é a de que na pesquisa aplicada existe uma correlação enorme entre o problema de pesquisa e o problema real estudado.

Render, Stair e Hanna (2010) colocam que a análise quantitativa é uma abordagem científica utilizada para a tomada de decisões gerenciais, com isso, os dados adquiridos são parte fundamental para os gestores, já que pode calcular taxas de retorno ou ajudar a entender quanto irá valer um investimento realizado no futuro. Para gerar um resultado satisfatório, também é necessário levar em conta alguns fatores qualitativos.

A abordagem qualitativa, de acordo com Gil (2002), é menos formal que a quantitativa, pois seus passos podem ser definidos de forma relativamente simples, já que depende de muitos fatores como: a natureza dos dados coletados, extensão da amostra e os instrumentos de pesquisa. Isso deixa claro que a análise qualitativa é um processo em que várias atividades são realizadas de forma sequencial, levando a um relatório final com o entendimento dos dados captados.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição de característica que ocorre em uma determinada população, estabelecendo correlações entre variáveis, sendo incluídas nesse método, pesquisas que visam levantar opiniões ou crenças dessa amostra, com isso resultados variáveis serão demonstrados ao final do estudo.

Em procedimentos técnicos, o estudo será realizado com uma pesquisa de campo, tendo assim, práticas com situações em ambientes reais, como diz Zanella (2009). Embora se pareça com estudo de caso, se diferencia muito na parte metodológica, já que apresentam muita diferença quanto à amplitude e profundidade da pesquisa.

A temporalidade da pesquisa se enquadra como transversal, já que analisa apenas um recorte específico no tempo, como dizem Cooper e Schindler (2016), para entender como a cultura e o clima organizacional influenciam na geração de inovação nas organizações.

3.2 População e amostra

Para a realização da pesquisa, a população foi composta por todos os membros da instituição financeira em questão, sendo divididos em decisores e executores. Os decisores foram os gestores presentes no nível estratégico, ou seja, todos que tivessem algum poder de decisão e fossem gerentes de divisão ou algum cargo acima dentro da organização, já os executores foram os colaboradores sem poder de decisão dentro da instituição, presentes nas camadas tático e operacional, e que fossem gerentes de equipe para baixo, desde analistas à estagiários.

Para que o colaborador pudesse participar da pesquisa, ele precisava contar com mais de um ano na instituição, por se entender que apenas após esse período ele teria condições de identificar possíveis fatores inovadores e entender como funciona a cultura e o clima dentro da organização.

Inicialmente foi coletada, como teste, uma amostra com 25 participantes, após isso, mais 130 respostas foram coletadas para que o resultado final do estudo fosse alcançado, totalizando assim, 155 respostas ao formulário. Esse número foi decidido

tendo em vista que, conforme mostra a regressão matemática contida no Gráfico 3.2, acima de 155 participantes o percentual de confiança da pesquisa continua o mesmo.

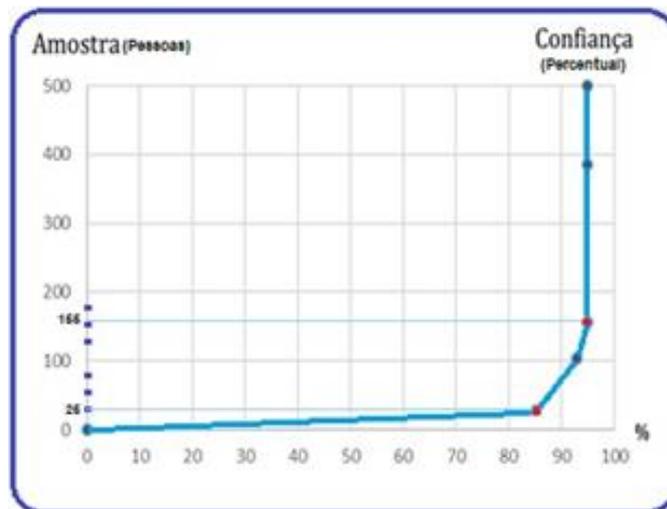


Gráfico 3.1 – Amostra Aleatória Simples e Percentual de Confiança

No Gráfico 3.2 é possível identificar que, com a primeira coleta de 25 respostas, o nível de confiança fica em 85%, já ao juntar 155 respondentes, o percentual de confiança sobe para 95%, ficando apenas 5% de erro, como diz Rodrigues (2014).

3.3 Estrutura Básica da Pesquisa - Modelo Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista [MCDA-C]

Neste tópico, foram abordados os principais fundamentos do Modelo de Análise Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista [MCDA-C], além da estruturação da forma de coleta dos dados e apresentação das etapas de modelagem do estudo.

3.3.1 Introdução ao MCDA-C

Para que novas ideias apareçam são necessárias ferramentas que auxiliam na pesquisa sobre o tema desejado, dentro disso, o MCDA-C, segundo Lyrio *et al.*

(2007), pressupõe a noção de produção de conhecimento em oposição à noção de pré-existência de uma verdade a ser descoberta.

Bortoluzzi *et al.* (2011) colocam que os estudos sobre MCDA-C tiveram origem apenas a partir de 1980 com os trabalhos de Roy (1996) e Landry (1995) sobre processos de apoio à decisão e de Skinner (1986) e Keeney (1992) sobre os atributos, a ferramenta se consolidou como algo científico e começou a ser utilizada em pesquisas variadas.

Segundo Dutra *et al.* (2007), o MCDA-C se constitui como uma ferramenta de apoio na tomada de decisão aplicada à um contexto multicritério, existindo o consenso de que nos problemas decisórios existem vários critérios e que na pesquisa existe a busca pela melhor solução levando em conta as necessidades do decisor e no ambiente em que está inserido.

3.3.2 Estruturação da Coleta de Dados do Modelo MCDA-C

Para que ocorresse a coleta dos dados seguindo o modelo MCDA-C, algumas etapas foram necessárias, funcionando assim, como um processo, conforme é possível observar no Quadro 3.1.



Quadro 3.1 - Resumo das Etapas da Modelagem MCDA-C

As etapas da modelagem MCDA-C contam com três grandes grupos de atividades, sendo elas: Etapa física do MCDA-C, Etapa de Modelagem do MCDA-C e Etapa de Análise dos resultados.

Dentro da “Etapa Física do MCDA-C”, existiram atividades como a identificação do rótulo da pesquisa, da entidade estratégica e dos atores da pesquisa, visando a realização de três sessões de *brainstorming*. Na sequência, teve um grupo focal, onde ambos juntam a os membros da instituição financeira com a academia. No grupo focal foram confirmados os itens selecionados nos *brainstormings*, aliando as definições das taxas de contribuição, dos descritores e dos níveis de esforço. Por último, o formulário foi criado, para que os itens fossem captados junto aos atores agidos e, em seguida, tabulados.

Na “Etapa de Modelagem do MCDA-C” os dados captados foram cadastrados no software MyMCDA-C, que transforma dados qualitativos em quantitativos, junto com todas as informações validadas no grupo focal, gerando assim, vários gráficos e tabelas, que demonstram as variações dos critérios.

Por último, na “Etapa de Análise dos Resultados” os dados foram avaliados seguindo, principalmente, as teorias de *benchmarking* e usabilidade, discorrendo sobre os critérios identificados como com mais e menos esforço para os gestores.

3.3.2.1 Rótulo, Entidade Estratégica e Atores da Pesquisa

Dentro da etapa física foi construído o rótulo da pesquisa, que guia todas as ações do modelo MCDA-C, além disso, foram identificadas a entidade estratégica em que foi realizada a pesquisa, o rótulo da pesquisa e quem são os atores decisores e agidos desta entidade em questão, conforme a Figura 3.3, através de um processo decisório.

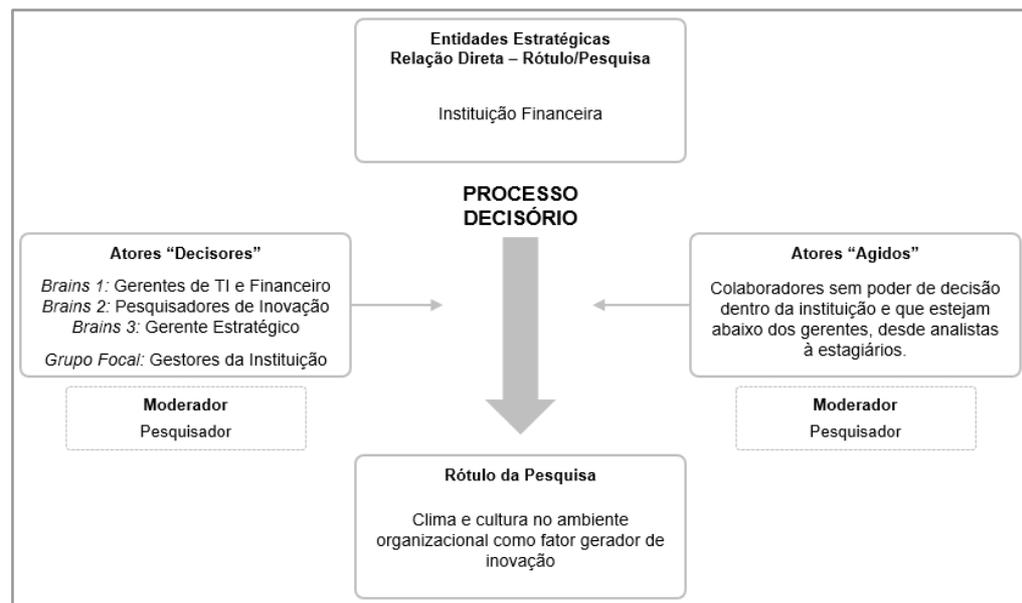


Figura 3.2 - Rótulos e Atores da Pesquisa

Após a identificação dos rótulos e atores da pesquisa, foram realizadas as sessões de *brainstorming*, que contaram com a participação dos decisores, em três momentos diferentes, para que fossem identificados os itens a serem validados no grupo focal, para estruturar o questionário que foi passado aos agidos posteriormente.

3.3.2.1.1 Rótulo da Pesquisa

O rótulo da pesquisa é o clima e cultura no ambiente organizacional como fator gerador de inovação, com isso serão coletadas informações com os colaboradores da instituição.

3.3.2.1.2 Entidade Estratégica

A entidade estratégica foi uma instituição financeira de grande porte que dispõe de produtos, clientes e colaboradores em todo o território nacional, porém, a sua sede fica localizada no Distrito Federal.

3.3.2.1.3 Atores Decisores

Os atores decisores foram os gestores da instituição, ou seja, gestores com poder de decisão dentro da organização, como diretores, coordenadores e gerentes de divisão. Tais atores participaram dos *brainstormings* e, posteriormente, do grupo focal, participando na definição dos critérios e subcritérios da pesquisa.

3.3.2.1.4 Atores Agidos

Os atores agidos, ou executores, foram os colaboradores sem poder de decisão, que apenas executam o que foi definido pelos decisores, caracterizando-se principalmente pelos ocupantes dos cargos de gerentes de equipe, analistas e subsequentes. Tais atores responderam o questionário criado com o auxílio dos decisores.

3.3.2.2 Ferramenta de Tempestade de Ideias - *Brainstorming*

Para a realização do *brainstorming* os atores decisores foram convidados para que fossem identificadas ideias macros, aderentes ao objeto da pesquisa, chamados de Pontos de Vista Elementares (PVE), tendo sido necessário descrever, com o maior detalhamento possível, tais pontos macros.

O primeiro *brainstorming* foi composto por uma dupla, com as participações de gerentes da área de finanças da organização; o segundo foi realizado com gerentes de TI, e o terceiro, com pesquisadores das áreas de inovação, clima e cultura organizacional. Para que as sessões ocorressem de forma ordenada, um moderador e um orientador também participaram.

Ao identificar os PVE e tendo a definição de cada tópico, um grupo focal, na etapa seguinte, filtrou todas as informações adquiridas, com o propósito de gerar tópicos consolidados dentre todos os pontos de vistas discutidos entre os decisores.

3.3.2.2.1 Sessão de *Brainstorming* 1

A primeira tempestade de ideias foi realizada com dois gerentes da área de finanças da instituição, sendo um gerente de divisão e o coordenador da área que contam com mais de 10 anos na organização, já tendo passado por vários cargos e setores e com grande conhecimento estratégico. O Quadro 3.2 demonstra o que foi debatido e sugerido pelos gestores.

Itens de Inovação	Descrição
Cultura orientada a resultados	Cultura onde se entende que para alcançar o resultado é necessário alterar o status quo.
Fluidez da organização	Não ter fronteiras entre áreas sobre o tema. Poder debater temas com várias áreas.
Times funcionais	Saber trabalhar com times funcionais.
Estrutura de gestão do conhecimento fluida	Retratar o conhecimento adquirido e o gap de conhecimento frente a estratégia. Maneiras de gerar, captar, promover e acessar conhecimento tácito e explícito dos colaboradores.
Programas organizacionais que incentivem	Gamificação e outros meios de recompensa.
Ferramentas de análise de dados	Componentes críticos do negócio.
Custo	Associar o esforço que irá atuar pelo que gerará de resultado.

Quadro 3.2 - Itens da primeira sessão de *brainstorming*.3.3.2.2.2 Sessão de *Brainstorming* 2

O segundo *brainstorming* foi realizado com dois gerentes da área de tecnologia da informação (TI), sendo dois gerentes de divisão. Ambos contam com mais de 15 anos na instituição e começaram suas carreiras como estagiários, ou seja, começaram na parte mais operacional e estão, atualmente, ligados ao estratégico. Ambos os gerentes contam com grande conhecimento na área de inovação e cultura organizacional, além de atuarem no setor de governança de TI. O Quadro 3.3 demonstra as sugestões dos gestores.

Itens de Inovação	Descrição
Treinamento	Promover treinamento faz com que as pessoas tenham a capacidade de enxergar as coisas de formas diferentes e se desconstruir.
Ambiente de discussões técnicas	Discussões fazem com que se pense o que o outro pensa sobre o assunto.
Benchmarking	Tornar mais fácil o entendimento sobre o assunto, sendo uma boa iniciativa de processos de inovação.
Necessidades dos clientes	Enxergar o que o cliente precisa, facilita o processo de inovação.
Maior participação e colaboração dos agentes	Quebrar a cultura de que apenas os gerentes de divisão participem do processo decisório.
Pluralidade de ideias	Simbiose entre as pessoas, com muita diversidade.
Ferramentas de mensuração	Perigo de inovar sem gerar valor.
Flexibilidade	Receptividade à mudança.

Quadro 3.3 - Itens da segunda sessão de *brainstorming*3.3.2.2.3 Sessão de *Brainstorming* 3

A terceira sessão foi realizada com duas professoras e pesquisadoras da Universidade de Brasília (UnB), uma do departamento de Administração e outra do departamento de Engenharia de Produção, ambas com grande conhecimento sobre inovação, clima e cultura organizacional. O Quadro 3.4 mostra os itens sugeridos pelas participantes.

Itens de Inovação	Descrição
Comportamento	Pré-requisitos, padrões. Todos se adaptam. Pensar de uma única forma não gera inovação.
Questionários sobre clima	Ver a opinião dos colaboradores sobre a empresa, equipe, remuneração.
Gestão do conhecimento	Compartilhamento de informações. Tácito para explícito.
Competitividade	Competitividade sem engenhosidade não leva a nada
Experimentação	Ter a liberdade de experimentar a ideia.
Reflexão coletiva/coworking	Debates acerca do tema.
Remunerações dignas	Não é possível pedir demais quando o colaborador não é bem remunerado, não apenas financeiramente.
Mecanismos de reconhecimento	Demonstração de interesse pela ideia alheia. Escuta acolhedora e empática.

Quadro 3.4 - Itens da terceira sessão de *brainstorming*

3.3.2.3 Ferramenta de Decisão - Grupo Focal

O grupo focal contou com a participação de alguns decisores que integraram as rodadas de *brainstorming*, sendo escolhido aqueles que têm uma visão estratégica da organização em questão e com disponibilidade para participar durante do referido evento durante aproximadamente 1,5 hora. As atividades básicas tratadas no grupo focal, consistiram na definição das taxas de contribuição, dos descritores e dos níveis de esforço, tendo o moderador apresentado sugestões para otimizar o tempo e deixar os membros decidirem por refutar ou ratificar as referidas sugestões.

No total, cinco pessoas participaram do grupo focal, sendo três pesquisadores e dois membros da instituição, no entanto, um dos pesquisadores também fazia parte da organização.

Nessa etapa, os participantes confrontaram os Pontos de Vistas Elementares (PVE) com o rótulo da pesquisa, gerando uma filtragem de todos os PVE e retirando os que não fizerem sentido ou juntando os que forem parecidos. Através disso, são gerados Pontos de Vista Fundamentais (PVF), que se tornam, posteriormente, Subpontos de Vista Fundamentais (SubPVF). Os critérios validados podem ser vistos no Quadro 3.5.

Critérios - PVF	Subcritérios - PVE
1. Motivação interpessoal	1.1 Capacitação dos colaboradores (cursos e treinamentos)
	1.2 Ambientes de discussões técnicas (assuntos importantes para a organização)
	1.3 Mecanismos de reconhecimento (bons trabalhos devem ser reconhecidos)
	1.4 Cultura resiliente (facilidade na adaptação à mudança)
	1.5 Remuneração digna (não necessariamente dinheiro)
2. Processos organizacionais	2.1 Diminuição das fronteiras entre as partes interessadas da instituição
	2.2 Estrutura de gestão do conhecimento (criar, compartilhar, usar e gerenciar)
	2.3 Clareza da cadeia de valor (conhecimento da gestão organizacional)
	2.4 Patrocínio da alta administração
	2.5 Tomada de decisão simplificada (descentralização)
3. Comportamento e integração	3.1 Times multidisciplinares (várias áreas da organização trabalhando juntas)
	3.2 Autonomia (liberdade no desenvolvimento da atividade)
	3.3 Flexibilidade (capacidade de mudança)

	3.4 Competitividade (não entre colaboradores, mas em conjunto)
	3.5 Experimentação (testes do que foi desenvolvido)
4. Tecnologia	4.1 Sessões de ideação e design thinking (propostas de criação com ideias variadas)
	4.2 Mapeamento de tendências (benchmarking)
	4.3 Alocação de recursos (humano, intelectual e tecnológico)
	4.4 Análise de dados e informações
	4.5 Formação de redes e comunidades de inovação (grupos técnicos externos à instituição)

Quadro 3.5 - Critérios e subcritério validados pelo grupo focal.

3.3.2.4 Construção da Árvore de Valor

Com a identificação dos PVF e SubPVF, o grupo focal estruturou uma árvore de valor entre as informações adquiridas, definindo uma taxa de contribuição de cada tópico, além de definir a taxa de contribuição de cada subtópico em relação ao seu tópico de vínculo. A taxa de contribuição serve para identificar qual ponto ou subponto exerce maior influência (contribui mais) no item imediatamente anterior, consolidando-as em percentuais definidos entre os decisores participantes.

Critérios - PVF (Taxa de Contribuição)	Subcritérios - PVE (Taxa de Contribuição)	Nível de Esforço
1. Motivação interpessoal (20%)	1.1 Capacitação dos colaboradores (15%)	13
	1.2 Ambientes de discussões técnicas (20%)	17
	1.3 Mecanismos de reconhecimento (30%)	9
	1.4 Cultura resiliente (10%)	1
	1.5 Remuneração digna (25%)	5

2. Processos organizacionais (30%)	2.1 Diminuição das fronteiras entre as partes interessadas da instituição (15%)	11
	2.2 Estrutura de gestão do conhecimento (20%)	7
	2.3 Clareza da cadeia de valor (25%)	19
	2.4 Patrocínio da alta administração (30%)	3
	2.5 Tomada de decisão simplificada (10%)	15
3. Comportamento e integração (30%)	3.1 Times multidisciplinares (20%)	14
	3.2 Autonomia (25%)	18
	3.3 Flexibilidade (20%)	2
	3.4 Competitividade (10%)	10
	3.5 Experimentação (25%)	6
4. Tecnologia (20%)	4.1 Sessões de ideação e design thinking (15%)	20
	4.2 Mapeamento de tendências (15%)	16
	4.3 Alocação de recursos (25%)	12
	4.4 Análise de dados e informações (25%)	4
	4.5 Formação de redes e comunidades de inovação (20%)	8

Quadro 3.6 - Critérios e subcritérios com as taxas de contribuição e níveis de esforço.

Vale ressaltar que, os participantes do grupo focal colocaram os critérios “2. Processos organizacionais” e “3. Comportamento e integração” como sendo os que mais contribuem como fator gerador de inovação, além disso, o subcritério “1.4 Cultura resiliente” seria o com o maior nível de esforço para se melhorar a curto prazo, enquanto que o “4.1 Sessões de ideação e DT” seria o com menos esforço.

Com isso, tendo a definição das taxas de contribuição e dos níveis de esforço, tornou-se possível a ideia de divisão por “família”, o que, graficamente, leva a construção

de uma árvore de valor. Tal árvore se assemelha a uma genealógica e tem uma função semelhante: demonstrar as relações entre os similares.

3.3.2.5 Construção do Formulário de Coleta de Dados

A atividade seguinte foi a construção dos descritores, com uma pergunta básica, que se apoia nas ações avaliativas e respostas padronizadas, com níveis de impacto (N1, N2...Nx), sendo o um o menos atrativo e os índices com números crescentes, que representam as maiores atratividades, como é possível ver no Quadro 3.7.

Pergunta Padrão	Níveis de Impacto	Opções de Resposta
Qual a sua percepção acerca do clima e da cultura organizacional como fator gerador de inovação?	N5	Excelente
	N4	Bom
	N3	Pouco bom
	N2	Indiferente
	N1	Ruim ou péssimo

Quadro 3.7 - Sugestão do descritor.

Vale ressaltar que, os níveis de impacto de N3 para cima, são chamados de pontos ótimos, tendo em vista que, caso a mediana esteja localizada nessa área, os critérios exercem uma influência positiva no critério em questão, sendo assim, o ponto positivo central é o N4. O nível N2 é considerado um ponto neutro, não tendo influência positiva ou negativa e, por último, o N1 é chamado de ponto negativo, por atuar de forma inversa aos pontos ótimos dentro dos critérios.

Para a coleta de dados, um formulário digital foi realizado com as informações filtradas e selecionadas no grupo focal, aliado a isso, questões acerca dos dados demográficos dos respondentes também foram colocadas, visando montar um

estereótipo dos colaboradores da instituição, ao final da pesquisa. Os dados demográficos utilizados foram:

- Gênero;
- Faixa etária;
- Nível de escolaridade;
- Tempo que faz parte da instituição;
- Cargo atual; e
- Estado em que reside.

O formulário foi elaborado com base na pergunta padrão e com foco para os critérios e subcritérios, além de ser direcionado aos atores agidos. É possível ver o formulário no final do trabalho, no Apêndice A. Todo esse conjunto de atividades, focou-se em contribuir na geração do questionário padrão que os atores agidos responderam, sendo que, ao ser terminado, se iniciou a tabulação dos dados.

3.3.2.6 Tabulação dos Dados e Identificação da Mediana

A mediana foi definida como a posição central de um conjunto ou posição do número intermediário, sendo possível assim, identificar em qual nível de impacto as respostas estão em determinada pergunta do questionário. Sendo assim, para a realização da tabulação dos dados é necessário a identificação da mediana do número total de respostas, com isso, é necessário pegar o este número e dividir por dois (neste estudo, o número total de registros corresponde a 155. Com isso, a posição mediana é 77,5), conforme Quadro 3.8.

Subcritérios	N1	N2	N3	N4	N5
1.1 Capacitação dos colaboradores	9	2	25	90	29
1.2 Ambientes de discussões técnicas	10	2	25	90	28
1.3 Mecanismos de reconhecimento	13	5	44	62	31
1.4 Cultura resiliente	19	3	32	68	33
1.5 Remuneração digna	0	1	4	65	88
2.1 Diminuição das fronteiras	14	2	56	62	21

2.2 Estrutura de gestão do conhecimento	10	1	41	76	27
2.3 Clareza da cadeia de valor	9	2	29	75	40
2.4 Patrocínio da alta administração	8	1	34	85	27
2.5 Tomada de decisão simplificada	19	2	55	63	16
3.1 Times multidisciplinares	5	7	45	77	21
3.2 Autonomia	13	4	42	65	31
3.3 Flexibilidade	12	3	42	63	35
3.4 Competitividade	11	5	48	67	24
3.5 Experimentação	9	8	43	75	20
4.1 Sessões de ideação e DT	7	14	45	65	24
4.2 Mapeamento de tendência	8	6	36	78	27
4.3 Alocação de recursos	4	2	33	84	32
4.4 Análise de dados e informações	5	8	25	89	28
4.5 Formação de redes e comunidades	7	10	44	72	22

Quadro 3.8 - Medianas das respostas.

Com todos as medianas encontradas (destacadas em vermelho), critérios e subcritérios definidos (Quadro 3.5) e taxas de contribuição e níveis de esforço em mãos (Quadro 3.6), as informações foram colocadas no software MAMADecisão/MyMCDA-C, que transforma dados qualitativos em quantitativos, gerando um gráfico para cada critério, demonstrando a quantidade de degraus que cada critério e subcritério precisa subir para atingir o nível máximo na escala.

3.3.2.7 Fórmula de Cálculo do Resultado Final ou Global

Com o resultado das respostas dos agidos, foi possível realizar a construção das médias ponderadas através das taxas de contribuição. Para esta etapa é utilizado o *software* MAMADecisão/MyMCDA, onde são gerados gráficos relacionando os valores máximos e mínimos de cada ponto de vista, além de demonstrar a quantidade de degraus que representa o nível de esforço.

O *software* utiliza uma fórmula para conseguir atingir o resultado, que seria a média ponderada dos resultados dos agidos, conforme a Figura 3.3.

$$V_G(a) = w_1v_1(a) + w_2v_2(a) + w_3v_3(a) + \dots + w_nv_n(a) \quad (1)$$

ou

$$V_G(a) = \sum_i^n w_i v_i(a) \quad (2)$$

Figura 3.3 - Fórmula de Construção das Médias Ponderadas.

Onde:

Vg(a) = Valor Total ou Final ou Global do Desempenho da ação potencial “a”;

Wi = Taxa de Contribuição correspondente ao critério i (PVF i), $i = 1, 2, \dots, n$;

Vi(a) = Valor Parcial de uma ação potencial “a” no critério i, $i = 1, 2, \dots, n$.

Basicamente, somam-se todos os resultados das multiplicações do desempenho real (mediana das respostas dos agidos) pelos percentuais (taxas de contribuição definidas pelos decisores), chegando assim, ao resultado final da média ponderada (união das respostas dos agidos e taxas de contribuição dos decisores).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Esta etapa tem por finalidade demonstrar a análise dos dados dos respondentes acerca dos critérios e subcritérios definidos com a participação dos descritores em sessões de *brainstorming* e validadas pelo grupo focal anteriormente, além de personificar as respostas dos descritores através dos dados demográficos.

Para que uma resposta seja considerada válida, cada respondente teve que ter pelo menos 1 ano de efetiva prestação de serviço na organização e devia ser de algum cargo da área tática ou operacional, com isso, o formulário contou com 164 respostas no total, no entanto, 155 se encaixaram nas especificações e, portanto, foram válidas.

4.1 Análise dos Dados Demográficos

Os dados demográficos foram captados para que seja possível entender qual o público interno está presente na instituição financeira em questão, tornando mais fácil analisar os diferentes aspectos em que os respondentes estão inseridos. Os dados demográficos utilizados consistem em: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo na instituição, cargo e estado em que reside.

Ao final deste tópico, será possível fazer uma analogia da idade do colaborador com o cargo ocupado na instituição, buscando saber a renda individual da pessoa e identificar se existe alguma influência com o nível de escolaridade atingido e a região administrativa em que reside.

4.1.1 Gênero

Acerca do gênero do respondente, existem 3 respostas possíveis, dentre essas estão: masculino, feminino e prefiro não declarar. A Figura 5.1 demonstra o resultado.

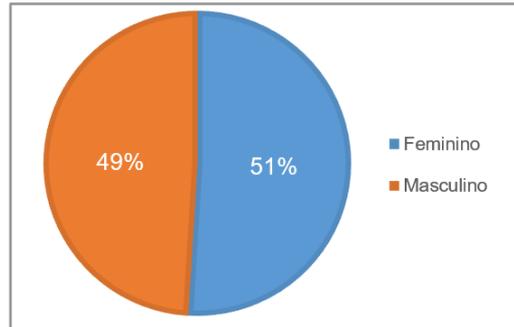


Gráfico 4.1 - Gênero dos Respondentes

É possível observar que pouco mais da metade dos respondentes é do gênero feminino, tendo 79 respostas, atingindo um total de 51%, enquanto 49%, ou 76 pessoas, são do gênero masculino.

4.1.2 Faixa Etária

A faixa etária é um tópico importante para a pesquisa já que torna visível a distribuição de jovens, adultos e idosos dentro da instituição, além de visualizar a opinião de todos sobre o mesmo tema: inovação. A Figura 4.2 demonstra a parte de cada faixa etária no geral.

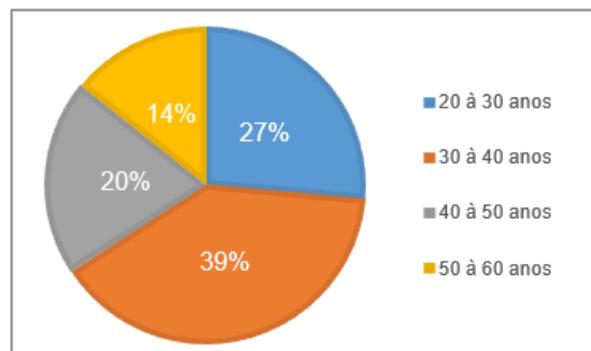


Gráfico 4.2 - Faixa Etária dos Respondentes

Visualizando o gráfico, é possível identificar que a mais da metade dos respondentes tem entre 20 e 40 anos, contando com 66% do total, ou 102 marcações no formulário.

É importante observar que nenhum respondente tem mais de 60 anos, demonstrando assim que a instituição tem um corpo de funcionários jovem e com muitos anos de trabalho pela frente.

4.1.3 Nível de Escolaridade

O item nível de escolaridade tem a intenção de identificar o quão desenvolvidos academicamente são os membros da instituição, como é possível observar na Figura 5.3. Para isso, as respostas possíveis começavam com ensino fundamental incompleto e terminavam nos níveis mais altos, como pós-graduação, mestrado e doutorado

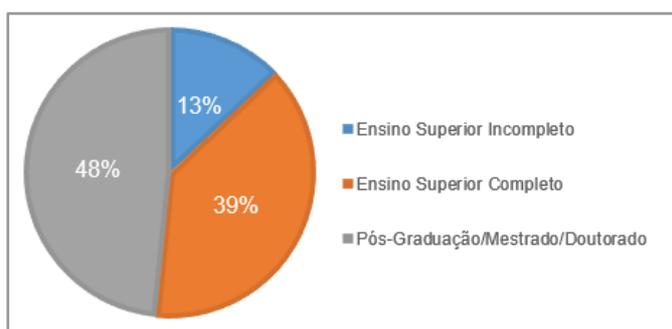


Gráfico 4.3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes

Tal gráfico demonstra que 48% dos respondentes, ou 75 pessoas, detém alguma pós-graduação ou são mestres e/ou doutores. Além disso, não ocorreram respostas de apenas nível médio completo ou inferiores. Com isso, observa-se que a maioria dos respondentes tem uma especialização em sua área de formação, o que corrobora com a ideia de que existem colaboradores bem desenvolvidos dentro da instituição.

4.1.4 Tempo na Instituição

O tempo na instituição pode dizer muito sobre o perfil dos colaboradores, já que os membros com mais tempo na organização tendem a ter uma visão mais holística e, de certa forma, mais crítica acerca da situação em que estão inseridos. Vale ressaltar que, para essa pesquisa, membros com menos de 1 ano foram desconsiderados, por não terem tanto entendimento das rotinas da instituição. A Figura 4.4 demonstra as respostas.

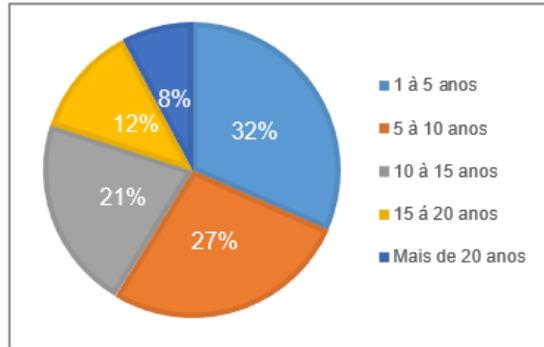


Gráfico 4.4 - Tempo na Instituição dos Respondentes

Observando o gráfico é possível identificar que a maior parte dos respondentes, cerca de 32% ou 49 pessoas, têm de 1 a 5 anos na instituição, enquanto a menor parcela, 8% ou 12 pessoas, têm mais de 20 anos.

Esse entendimento vai ao acordo com um corpo mais jovem que a organização dispõe, presente na Figura 4.2, tendo sido realizadas contratações de um corpo técnico qualificado recém-formado, para que pudessem se manter competitivos no mercado.

4.1.5 Cargo

A instituição financeira em questão possui um plano de carreira com cargos definidos, variações quanto às especializações e funções aderentes a cada setor em que o colaborador trabalha. No entanto, foram levados em conta apenas os cargos padrões, sem suas funções, como é possível observar na Figura 4.5. Vale ressaltar que o cargo é diretamente influenciado pelo nível de escolaridade do respondente.

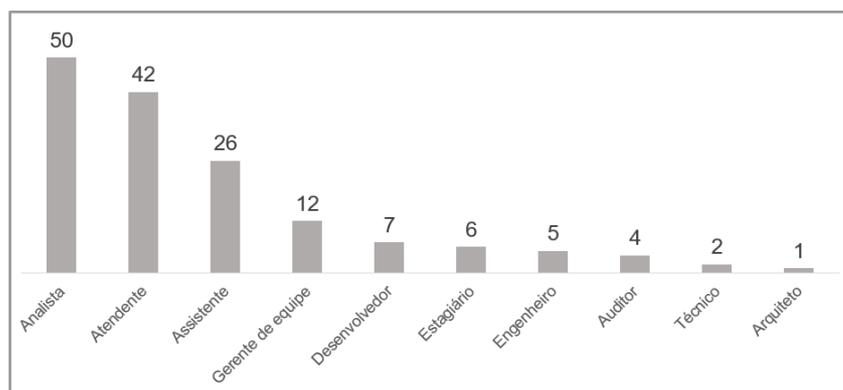


Gráfico 4.5 - Cargo na Instituição dos Respondentes

Dentre as 155 respostas obtidas, 10 cargos diferentes apareceram, sendo esses: exigência de ensino superior - Analista, Gerente de equipe, Desenvolvedor, Engenheiro, Auditor e Arquiteto; exigência de ensino médio - Atendente, Assistente, Técnico e Estagiário. É possível observar que 50 pessoas são Analistas e 42 são Atendentes, sendo que ambos os cargos equivalem a 59% das respostas.

4.1.6 Estados

A República Federativa do Brasil conta com 27 unidades federativas, sendo 26 estados e um Distrito Federal, sabendo disso, colaboradores de 19 estados diferentes responderam às questões propostas no formulário, contando com a presença das 5 regiões do país, como é possível observar na Figura 4.6.

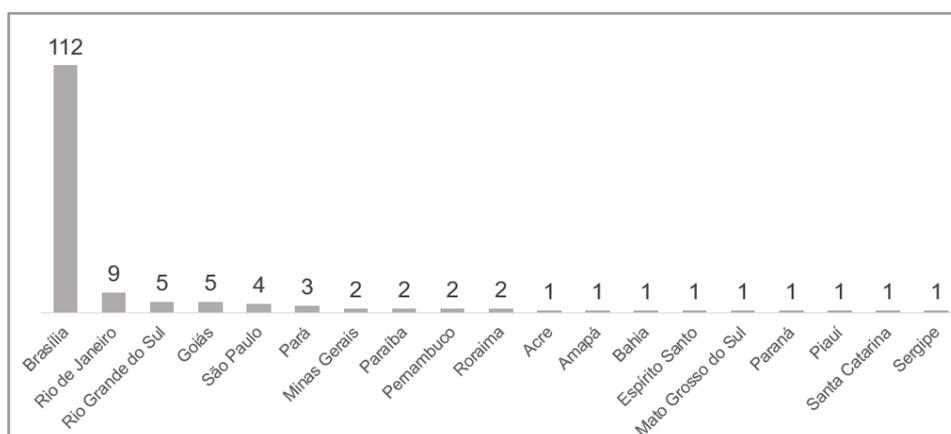


Gráfico 4.6 - Estados de Residência dos Respondentes

No gráfico é possível observar que a maior parte dos respondentes reside na região centro-oeste do país, contando com 112 respostas no Distrito Federal, 5 em Goiás e 1 no Mato Grosso do Sul. Logo em seguida aparece a região sudeste, com 9 respostas no Rio de Janeiro, 4 em São Paulo, 2 em Minas Gerais e 1 no Espírito Santo.

O número de respondentes da Unidade Federativa do Distrito Federal é mais inflado que o das outras regiões, isso ocorre pelo fato de a sede da instituição financeira em questão ser na referida Unidade. Já os outros estados contam apenas com postos de atendimento e escritórios menores, tendo assim, menos colaboradores residentes.

4.2 Análise Multicritério

Após a personificação dos respondentes da pesquisa sobre o clima e a cultura organizacional no ambiente de inovação, foi realizada uma análise dos 4 critérios definidos e validados dentro do grupo focal realizado anteriormente, sendo esses: Motivação Interpessoal (cursos, treinamentos e afins); Processos Organizacionais (processos de negócio institucionais); Comportamento e Integração (foco no ambiente organizacional como um todo); e Tecnologia (conjunto de técnicas e habilidades).

Com os dados validados, as taxas de contribuição e de esforço e a mediana das respostas foram inseridas no software MAMADecisão/MyMCDA-C, para que a análise pudesse ser realizada, assim, foi possível perceber que existe uma variação nos níveis máximo e mínimo do gráfico (linhas azul e laranja, respectivamente) em todos os subcritérios.

Para o melhor entendimento dos gráficos gerados pelo software MAMADecisão/MyMCDA-C, a Figura 4.7 demonstra a estrutura básica das informações, como um exemplo.

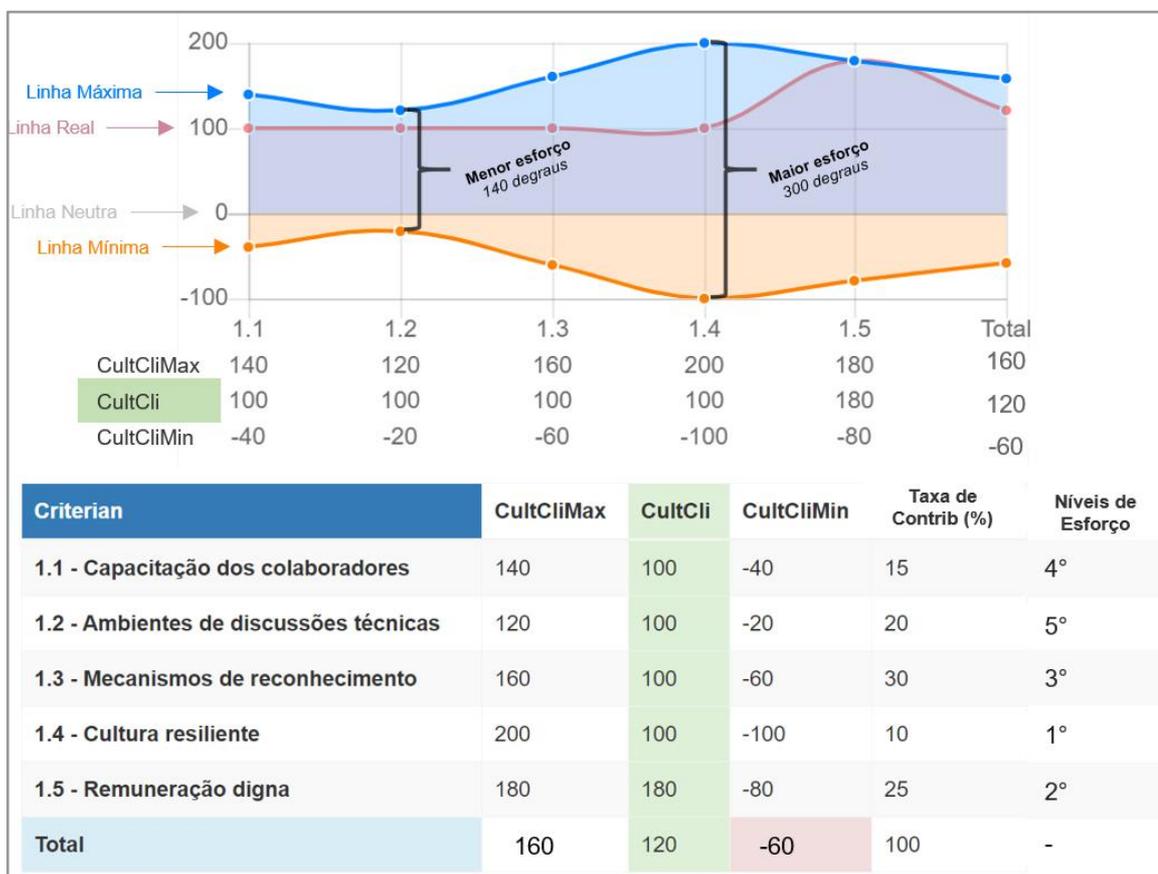


Gráfico 4.7 - Exemplo do Gráfico de Desempenho dos Critérios e Subcritérios

A linha máxima, ou azul, informa os valores máximos que um critério pode atingir. A linha real, ou vermelha, demonstra a mediana dos resultados obtidos com as respostas dos questionários. A linha neutra, ou cinza, mostra onde começam os chamados “pontos ótimos”, que seriam as respostas com a mediana entre o N3 - Pouco Bom, até o N5 - Excelente. A linha mínima, ou laranja, representa os valores mínimos que um critério pode atingir.

Para que o gráfico possa ser interpretado, é necessário entender que os critérios precisam subir “degraus” para sair do ponto mínimo (CultCliMin), para o máximo (CultCliMax), sendo esse fenômeno chamado de nível de esforço. Portanto, quanto maior o número de degraus, mais esforço é necessário para melhorar o critério. No Gráfico 4.7, o critério com maior nível de esforço seria o 2.4, enquanto que o com menor nível, seria o 2.3. O nível de esforço também representa o critério que os gestores mais encontrarão dificuldade para melhorar em um curto prazo.

4.2.1 Critério 1 - Motivação Interpessoal

O primeiro critério chamado de “Motivação Interpessoal”, tem como finalidade, identificar como que algumas atitudes influenciam na geração de inovação dentro da organização. Dentro disso, os subcritérios presentes são: 1.1 Capacitação dos colaboradores, 1.2 Ambientes de discussões técnicas, 1.3 Mecanismos de reconhecimento, 1.4 Cultura resiliente e 1.5 Remuneração digna, como é possível observar na Figura 4.8.

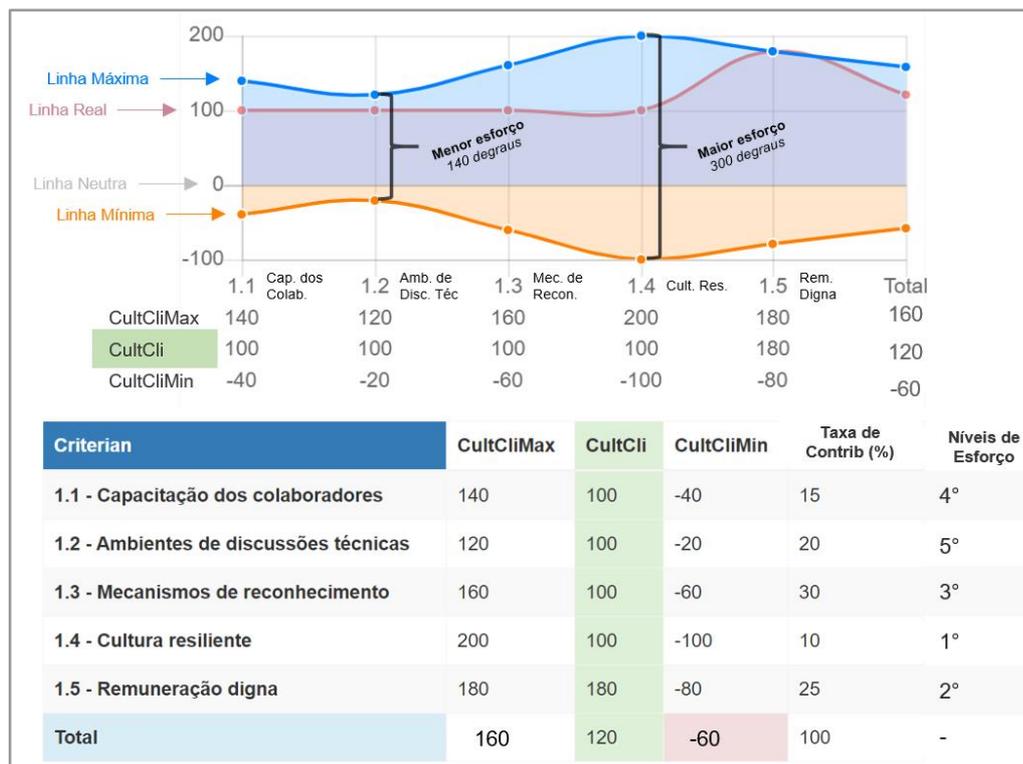


Gráfico 4.8 - Desempenho dos critérios e subcritérios: Motivação Interpessoal

O subcritério com a maior pontuação de acordo com a percepção dos colaboradores da instituição foi o “1.5 Remuneração digna” que atingiu um total de 180 pontos, tendo sido avaliado como “excelente” se colocado como fator gerador de inovação dentro da organização. Já os subcritérios “1.1 Capacitação dos colaboradores”, “1.2 Ambientes de discussões técnicas”, “1.3 Mecanismos de reconhecimento” e “1.4 Cultura resiliente” tiveram um total de 100 pontos, sendo que todos foram avaliados como “bom”.

É possível observar que o subcritério “1.2 Ambientes de discussões técnicas” é o que tem o menor nível de esforço, ou seja, precisa subir menos degraus para sair do mínimo para o máximo (linha laranja para a linha azul), sendo assim, apenas 140 degraus são necessários para sair do nível inicial (-20) até o nível mais alto (120). Tal resultado vai ao encontro com o conceito de Tidd e Bessant (2015), que colocam a inovação como sendo a habilidade de conseguir estabelecer relações para a geração de novas ideias, sendo assim, ambientes em que os colaboradores possam debater assuntos técnicos com qualidade é fundamental dentro das organizações.

Por outro lado, o subcritério “1.4 Cultura resiliente” é o com o maior nível de esforço, sendo necessário subir 300 degraus, indo ao encontro com o que diz Kahn

(2018) que demonstra que, mesmo ao atingir um nível de cultura bem difundida dentro da organização, a mentalidade dos colaboradores deve estar de acordo, portanto, devem entender que inovação é um processo e um resultado.

4.2.2 Critério 2 - Processos Organizacionais

O segundo critério chamado de “Processos Organizacionais”, tem como propósito, identificar como que os processos internos bem estruturados contribuem para o desenvolvimento organizacional. Dentro disso, os subcritérios presentes são: 2.1 Diminuição das fronteiras, 2.2 Estrutura de gestão do conhecimento. 2.3 Clareza da cadeia de valor, 2.4 Patrocínio da alta administração e 2.5 Tomada de decisão simplificada, como é possível observar na Figura 4.9.

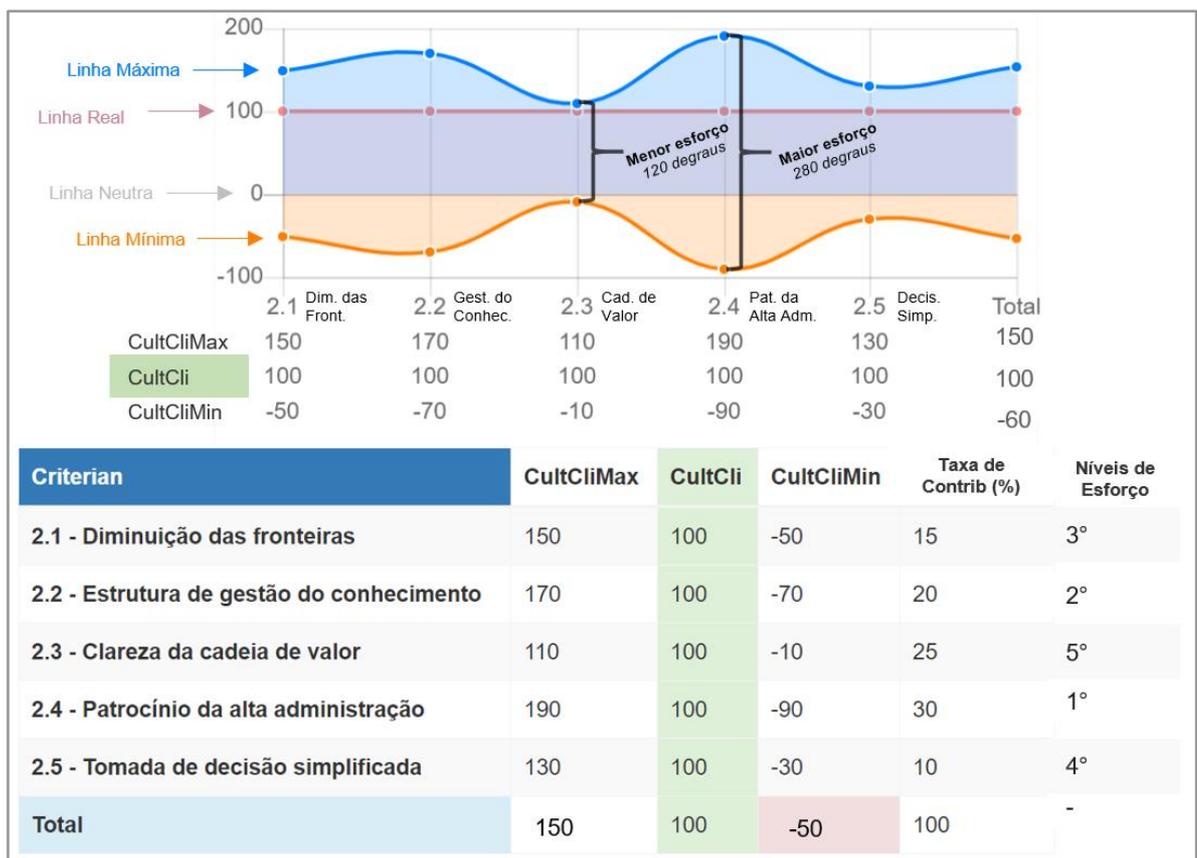


Gráfico 4.9 - Desempenho dos critérios e subcritérios: Processos Organizacionais

Considerando o segundo critério, é possível observar que todos os subcritérios foram avaliados como “bom”, tendo um total de 100 pontos. No entanto o

subcritério com o menor nível de esforço é o “2.3 Clareza da cadeia de valor”, já que precisa subir apenas 120 degraus para atingir o nível máximo (110), demonstrando uma concordância com o que foi falado por Bruno e Souza-Faria (2013), onde o entendimento fácil das situações torna mais simples a geração de mudanças, portanto, a clareza do planejamento estratégico da organização é de suma importância.

O subcritério “2.4 Patrocínio da alta administração” é o mais difícil de se transformar para chegar no ponto mais alto (190), sendo necessário subir 280 degraus, demonstrando que Andrade, Fischer e Stefano (2015) estão certos ao afirmar que a confiança é um fator muito importante, já que pode ser um ponto inicial para a mudança, porém, não é tão fácil de adquirir tal confiabilidade quando se trata da alta administração. Além deles, Lee, Shiue e Chen (2015) colocam que o patrocínio da alta administração aliado ao maior conhecimento da cultura organizacional, impulsionam o compartilhamento de conhecimento dentro da empresa.

4.2.3 Critério 3 - Comportamento e Integração

O terceiro critério chamado de “Comportamento e Integração”, tem um foco maior no ambiente de trabalho do que no colaborador, sendo assim, englobam itens mais focados em uma cultura bem definida e difundida. Dentro disso, os subcritérios presentes são: 3.1 Times multidisciplinares, 3.2 Autonomia, 3.3 Flexibilidade, 3.4 Competitividade e 3.5 Experimentação, como é possível observar na Figura 4.10.

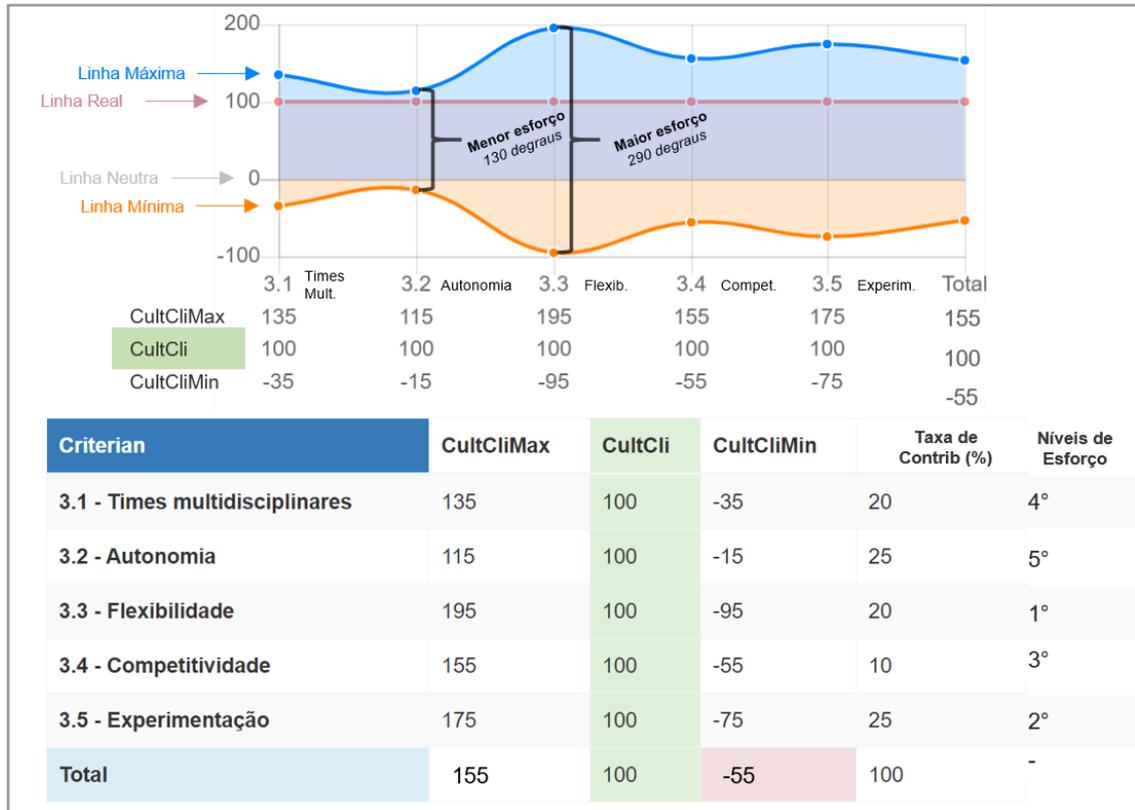


Gráfico 4.10 - Desempenho dos critérios e subcritérios: Comportamento e Integração

Na Figura 4.10, observa-se que todos os itens foram avaliados como “bom” quando colocados como fator de influência na geração de inovação, no entanto o item “3.2 Autonomia” é o com o menor nível de esforço, precisando sair de -15 para 115, totalizando 130 degraus para atingir o ponto mais alto, gerando uma discordância com o que foi falado por Terra (2018), onde o autor afirma que todas as áreas da organização precisam estar em sintonia para que exista alguma inovação.

Já o subcritério “3.3 Flexibilidade” conta com o maior esforço para melhorar o máximo, chegando a 290 degraus.

4.2.4 Critério 4 - Tecnologia

O quarto critério chamado de “Tecnologia”, tem um enfoque maior em um conjunto de técnicas e habilidades que associa o esforço com o resultado proposto. Dentro disso, os subcritérios presentes são: 4.1 Sessões de ideação e *design thinking*, 4.2 Mapeamento de tendências, 4.3 Alocação de recursos, 4.4 Análise de dados e informações e 4.5 Formação de redes e comunidades de inovação.

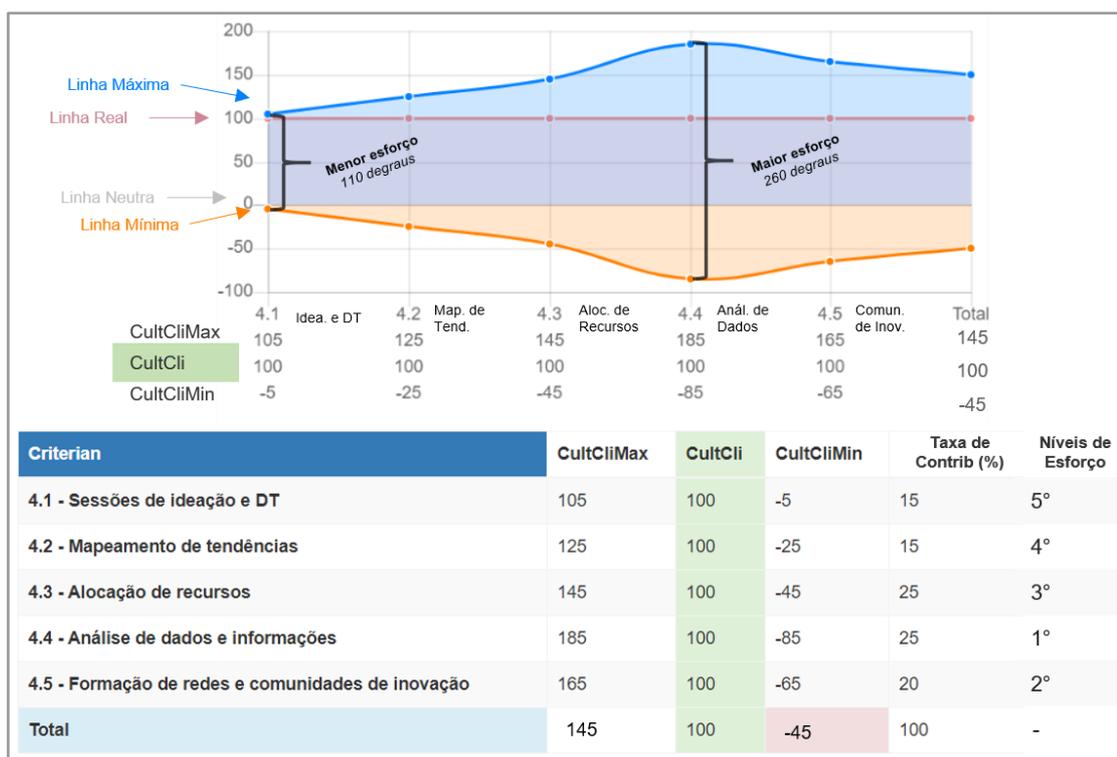


Gráfico 4.11 - Desempenho dos critérios e subcritérios: Tecnologia

Na Figura 4.11, é possível observar que todos os itens presentes no critério obtiveram uma pontuação de 50, tendo sido avaliados como “bom” pelos respondentes. Com isso, o subcritério com o menor nível de esforço é o “4.1 Sessões de ideação e *Design Thinking*”, com 110 degraus necessários para sair do ponto mínimo (-5) para o máximo (105) e, portanto, vai de acordo com as ideias de Elsbach e Stigliani (2018), já que afirmam que o uso do DT fornece uma nova visão sobre o valor dessa abordagem e, em geral, desencadeia um processo de aprendizagem e apoia o desenvolvimento da cultura organizacional, com foco no colaborador.

Por outro lado, o item “4.4 Análise de dados e informações” é o com o maior nível de esforço, tendo um total de 260 degraus para atingir o ponto mais alto, sendo assim, corrobora com os pensamentos de Christensen (2001) e de Lusch e Nambisan (2015), que afirmam ser necessário uma mão-de-obra qualificada para que se tenha alguma chance de sucesso no quesito inovação, além de ser imprescindível o aumento das interações.

4.3 Análise Geral dos Critérios

Após terminada a análise dos subcritérios, este tópico tem a finalidade de fazer uma avaliação dos quatro grandes critérios, “1. Motivação interpessoal”; “2. Processos organizacionais”; “3. Comportamento e integração”; e “4. Tecnologia”, de uma forma geral, conforme mostra o Gráfico 4.12, além disso, uma discussão científica será feita ao término das considerações acerca do gráfico.

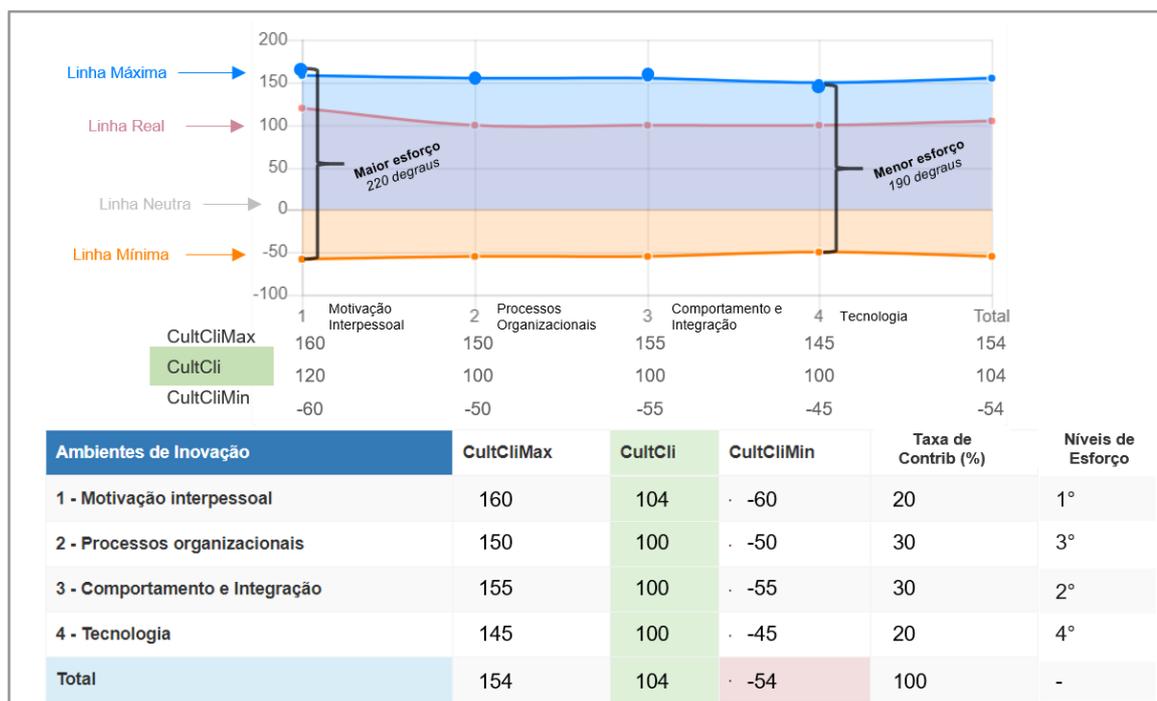


Gráfico 4.12 - Desempenho dos critérios e subcritérios: Geral

4.3.1 Níveis de Esforço Total – Da Menor até a Maior Posição

No Gráfico 4.12 é possível observar que o critério geral que demanda um esforço menor para atingir o nível máximo é o “4. Tecnologia”, já que precisa subir 190 graus, além disso, atingiu um total de 100 pontos e se igualou aos critérios “2. Processos organizacionais” e “3. Comportamento e integração”. Enquanto isso, o item “1. Motivação interpessoal” tem a maior pontuação, 120, e é o que exige mais esforço, pois tem que sair de -60 para chegar a 160, totalizando 220 graus.

Sendo assim, ao olhar individualmente para os critérios, é possível perceber que o item “1. Motivação interpessoal” é o com a maior pontuação dentro das respostas ao questionário (120), mas também demanda de mais esforço para atingir

o nível mais alto, já os critérios “2. Processos organizacionais” e “3. Comportamento e integração” são os que mais contribuem para o entendimento da influência da cultura e do clima organizacional como fator gerador de inovação, já que ambos contam com 30% de taxa de contribuição, porém ambos não foram nem o maior e nem o menor se for considerado o nível de esforço e o item “4. Tecnologia” é o mais fácil de atingir o valor máximo a curto prazo.

4.3.2 Média Ponderada a partir da Taxa de Contribuição

Para que a média ponderada a partir da taxa de contribuição seja encontrada, é necessário a realização de um cálculo, sendo assim, o desempenho real de cada critério (linha real, ou vermelha) é multiplicado pela sua taxa de contribuição (porcentagem presente na penúltima coluna). O cálculo com a soma dos resultados multiplicados das medianas das respostas do formulário com as taxas de contribuições de cada critério, pode ser visto abaixo:

Média ponderada: $120 \cdot 20\% + 100 \cdot 30\% + 100 \cdot 30\% + 100 \cdot 20\% = 104$.

Sendo assim, é possível observar que o critério “1. Motivação interpessoal” é o com a melhor avaliação, já que conta com a nota mais alta dentre todos, sendo inclusive, a única acima da média geral (104). Por outro lado, todos os demais critérios ficaram abaixo da média e com a mesma nota na avaliação dos respondentes (100).

4.3.3 Desempenho Real até a Maior Posição

Para que o desempenho real seja encontrado, é necessário observar as respostas dos agidos e as medianas de cada critério, já que o propósito é encontrar qual dos critérios precisa subir mais e menos degraus, ou seja, qual conta com o maior e o menor esforço gerencial para sair do valor real para o valor máximo em um curto espaço de tempo.

No Gráfico 4.12, o valor real é representado pela linha vermelha (ou real), enquanto que o valor máximo fica com a linha azul (ou máxima), sendo o desempenho

considerado através da distância entre ambas. Sendo assim, o maior, o menor e o desempenho real global são:

Menor esforço: 1. Motivação interpessoal (160 - 120 = 40).

Maior esforço: 3. Comportamento e integração (155 - 100 = 55).

Esforço global: (154 - 104 = 50).

Sendo assim, o critério que necessita de menos trabalho para atingir o nível mais alto, considerando apenas o desempenho real, é o “1. Motivação interpessoal”, enquanto que o critério “3. Comportamento e integração” é o mais trabalhoso.

4.3.4 Discussão Científica do Desempenho do Critério

O Gráfico 4.12 apresenta uma análise dos principais critérios da pesquisa, sendo assim, o desempenho do item “4. Tecnologia” corrobora com que foi falado por Schumpeter (1939), por Souza e Bruno-Faria (2013) e, também, por Minor, Brook e Bernoff (2017), já que são necessários um conjunto de técnicas e habilidades para que novas ideias surjam, exercendo grande influência na geração de inovação dentro da organização, no entanto, ferramentas e métodos práticas já existem e o facilitam, de certa forma.

Já o desempenho do item “1. Motivação interpessoal” segue o que foi falado por Kahn (2018) que demonstra que, mesmo ao atingir um nível de cultura bem difundida dentro da organização, a mentalidade dos colaboradores deve estar de acordo, portanto, devem entender que inovação é um processo e um resultado, validando o fato do critério ser o com o maior esforço gerencial.

4.3.5 Discussão Científica das Melhores Práticas

Com a resposta dos atores agidos, junto com as definições dos decisores no grupo focal, o critério com o maior valor foi o “1. Motivação interpessoal”, que atingiu um valor de 120. Enquanto isso, todos os outros critérios, “2. Processos organizacionais”, “3. Comportamento e integração” e “4. Tecnologia”, contaram com o

mesmo desempenho (100). Sendo assim, é possível perceber que o critério mais bem avaliado e com o maior valor é tido como a boa prática dentre todos os avaliados e, portanto, é o que gera maior influência em ambientes de inovação.

Com isso, Andersen e Pettersen (1996), Stapenhurst (2009) e Watson (2007) colocam o *benchmarking* como uma ferramenta ou método de comparação, visando o melhoramento de um determinado processo ou produto, gerando assim, uma vantagem competitiva. Dessa maneira, é possível identificar que os resultados obtidos na comparação dos critérios corroboram com o que foi falado pelos autores, já que podem ser úteis aos gestores da instituição financeira como um todo.

4.3.6 Discussão Científica do Desempenho Real

Após a identificação das melhores práticas considerando o valor absoluto, o critério com o melhor desempenho real pode ser identificado com a ajuda da usabilidade, já que demonstra através da percepção dos colaboradores de forma clara quais são os principais erros e, portanto, torna mais fácil a resolução. Aplicando isso ao contexto dos critérios da pesquisa, é possível observar que o “1. Motivação interpessoal” tem o melhor desempenho real, tendo em vista que precisa sair de 120 para chegar em 160, totalizando apenas 40 degraus. Por outro lado, o critério “3. Comportamento e integração” é o com o pior desempenhos, precisando sair de 100 para 155, totalizando 55 degraus.

Sendo assim, Jordan (1998) diz que usabilidade é a percepção dos usuários com relação aos problemas, além de ajudar a identificar formas de facilitar a utilização de um determinado produto por algum indivíduo, indo de acordo com o pensamento de Schakel (1991).

4.3.7 Discussão Científica dos Melhores Desempenhos em Números Absolutos

Dentre todos os quatro critérios que foram definidos com os atores decisores no grupo focal, o que apresenta o maior desempenho é o “1. Motivação interpessoal”, com um total de 120 em uma escala de -60 a 160, que tem um foco maior no colaborador do que no ambiente propriamente dito. No entanto, todos os outros

critérios (2. Processo organizacionais; 3. Comportamento e integração; e 4. Tecnologia) tiveram o mesmo valor absoluto, demonstrando que a parte processual, ambiental e de técnicas e habilidades dos colaboradores tem a mesma influência quando o assunto é inovação, na percepção dos colaboradores da instituição em questão.

4.3.8 Desempenho Real para Chegar ao Nível de Excelência com Menor Esforço

Com a identificação dos desempenhos reais dos critérios, pode-se gerar um paralelo para identificar quais necessitam de mais ou menos esforço para sair do valor real (linha real ou vermelha) para o valor máximo (linha máxima ou azul). Sendo assim, o critério “1. Motivação interpessoal” é considerado o com o menor esforço necessário, tendo em vista que tem um total de 120 pontos e, para atingir o valor máximo, precisa chegar a 160, totalizando 40 degraus.

Já do lado inverso, o critério mais difícil de se atingir o valor máximo é o “3. Comportamento e integração”, já que tem 100 pontos e precisa chegar a 155, precisando de 55 degraus.

Os critérios “2. Processos organizacionais” e “4. Tecnologia” ficam como intermediário, sendo que o primeiro, embora também tenha 100 pontos, precisa chegar aos 150, necessitando de 50 degraus para o valor máximo, já o segundo, precisa atingir 145, ou seja, precisa subir 45 degraus.

4.3.9 Discussão Científica do Desempenho - Maior Contribuição para Geração de Inovação

As taxas de contribuição, que foram definidas no grupo focal, exercem uma grande influência sobre quais critérios são mais ou menos impactantes dentro do assunto em específico. Dentre os critérios utilizados neste trabalho, os que contêm a maior taxa de contribuição são os: “2. Processos organizacionais” e “3. Comportamento e integração”, ambos com 30% de contribuição para a geração de inovação na visão dos gestores e pesquisadores. Por outro lado, os critérios “1.

Motivação interpessoal” e “4. Tecnologia”, exercem menos influência quando o assunto é inovação, na visão dos gestores, tendo 20% de contribuição cada.

As definições dos gestores no grupo focal concordam com o pensamento de Souza e Bruno-Faria (2013), ao afirmar que a geração de inovação advém da criação e prática de novas ideias e processos, tornando mais fácil a adaptação às mudanças. Além deles, é possível perceber uma similaridade, também, com a fala de Terra (2018), ao dizer que para gerar inovação, todas as partes precisam estar integradas e envolvidas.

4.3.10 Análise dos Objetivos Específicos

Com toda a discussão acerca dos resultados presente no Capítulo 4, é possível afirmar que todos os objetivos específicos que foram propostos, foram respondidos, conforme Quadro 4.13. Nele é destacado todos os objetivos, os seus resultados e onde do trabalho que está localizado.

Objetivos Específicos	Resultados	Localização
Apontar elementos que evidenciam um ambiente inovador nas organizações	A definição dos critérios e das taxas de contribuição com gestores e pesquisadores, aliados com as respostas dos atores agidos ao formulário e a análise das respostas, validam a ideia da cultura e do clima como influência na geração de inovação dentro da organização, no entanto, alguns critérios têm mais impacto e outros menos, além de se ter mais ou menos dificuldade na obtenção de um nível alto.	Capítulo 3, itens 3.3 em diante e capítulo 4, itens 4.2 em diante.
Demonstrar as melhores práticas de inovação nas organizações	No Gráfico 4.12, é possível observar quais critérios são consideradas melhores práticas para a geração de inovação. O critério “1. Motivação interpessoal”, embora seja o mais bem avaliado, também é o com mais dificuldade para se atingir o nível mais alto, sendo, também, o único acima da média geral.	Capítulo 4, itens 4.2 em diante.

Identificar a relação entre cultura e clima organizacional	Cultura e clima organizacional são termos comumente confundidos, mas que se bem utilizados podem ser a base da geração de inovação dentro da organização, como é possível observar com as respostas dos atores agidos ao formulário.	Capítulo 2, itens 2.1, 2.2 e 2.3; e Capítulo 4.
Apresentar a importância de se ter uma cultura organizacional voltada para a construção de coisas novas	Os <i>brainstormings</i> aliados ao grupo focal com as definições dos critérios e subcritérios ajudou a identificar como que a cultura influencia na inovação.	Capítulo 3, itens 3.3 em diante.
Demonstrar como o clima é identificado como algo inovador nas organizações	Os <i>brainstormings</i> aliados ao grupo focal com as definições dos critérios e subcritérios ajudou a identificar como que o clima é identificado como algo inovador nas organizações.	Capítulo 3, itens 3.3 em diante.

Quadro 4.12 - Resultados dos objetivos específicos propostos

4.3.11 Análises Globais

Ao analisar os gráficos, foi possível observar que todos os critérios se encaixam nos pontos ótimos, mais especificamente, no nível “bom”, portanto, estão mais próximos do ponto máximo do que do mínimo. O critério mais bem avaliado pelos respondentes foi o “1. Motivação interpessoal”, com 120 pontos, no entanto, os outros três critérios ficaram empatados com 100 pontos e bem próximos ao critério melhor avaliado, como é possível ver no Gráfico 4.12. Sendo assim, o critério “1. Motivação interpessoal”, é o único acima da média geral de 104 pontos e, portanto, é o critério com maior impacto na geração de inovação.

Sobre o nível de esforço, o critério que precisa subir mais degraus para que atinja o nível máximo, em um curto prazo, também é o “1. Motivação interpessoal”, com 220 pontos, e o critério tido como mais fácil de atingir o ponto mais alto é o “4. Tecnologia”, com 190 degraus. É interessante observar que o critério “1. Motivação interpessoal”, embora seja o que mais influencia na geração de inovação na percepção dos colaboradores, também é o mais difícil de se atingir o ponto máximo.

Dentre os subcritérios, é importante destacar que o “1.5 Remuneração digna” foi o único classificado como “excelente” pelos respondentes como fator determinante

na geração de inovação. Vale ressaltar que a remuneração não é apenas dinheiro derivado do trabalho do mês, mas também com gratificações e outras coisas além do salário propriamente dito. Com exceção do subcritério destacado, todos os outros itens foram classificados como “bom”.

É possível compreender que a cultura e o clima organizacional exercem forte influência quando o assunto é inovação, principalmente na parte de motivação dos colaboradores, já que pessoas desmotivadas tendem apenas a fazer o que é pedido e não procuram algo novo, além disso, todos os critérios ficaram acima dos pontos ótimos, o que demonstra uma parcela de influência na geração de inovação.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A transformação digital vem tornando a inovação algo de suma importância dentro das organizações, gerando uma grande ferramenta para fomentar algum diferencial no mercado se comparado à outras empresas do mesmo ramo. Se for levado em conta a grande concorrência existente, as organizações que dispõem, de forma intrínseca no corpo de empregados, uma cultura e um clima organizacional bem focados nas transformações do mercado, tendem a sair na frente quando o quesito é inovação.

A pesquisa teve como proposta apresentar como a cultura e o clima organizacional influenciam na geração de inovação em uma organização dentro de uma instituição financeira de grande porte com empregados em todo o Brasil. Através da metodologia utilizada, foi possível inferir que, a cultura e o clima organizacional geram sim grande influência e podem ser considerados alicerces da inovação dentro de uma empresa. Já que um clima caótico ou uma cultura não alinhada com os valores dos colaboradores, pode ser determinante para a falta de incentivo para a geração de inovação.

A ferramenta utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi a Análise Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tendo o auxílio do software de conversão de dados MAMADecisão/MyMCDA, que gerou uma avaliação de dados quantitativos através de dados qualitativos. Sendo assim, o software gerou vários gráficos com valores máximo e mínimos, além do valor real, para que os níveis de esforço pudessem ser calculados, fazendo com que os gestores pudessem observar onde gastariam mais e menos energia para melhorar e atingir o ponto mais alto de desempenho.

Vale ressaltar que, para chegar nos gráficos do software MAMADecisão/MyMCDA, foram feitas três sessões de *brainstorming* com gestores da instituição financeira, sendo eles das áreas de tecnologia da informação e de finanças, além de pesquisadores das áreas de inovação, cultura e clima organizacional, para que os critérios fossem captados e, posteriormente, validados em um grupo focal para a definição das taxas de contribuição e níveis de esforço de todos os critérios e subcritérios.

Com os dados validados, quatro grandes grupos apareceram, sendo eles: 1. Motivação interpessoal; 2. Processos organizacionais; 3. Comportamento e integração; e 4. Tecnologia. Assim, todos os critérios foram avaliados pelos colaboradores da instituição financeira de “ruim ou péssimo” a “excelente” como fator gerador de inovação. É importante observar que a nota média final dos multicritérios ficou em 104 e apenas o primeiro critério teve uma avaliação acima da média, contando com 120 pontos.

Com isso, este trabalho apresenta uma orientação para o planejamento de ações da instituição financeira em que o estudo ocorreu, podendo ser utilizada, posteriormente, pelos gestores da organização para o desenvolvimento de equipes de inovação, além de tornar a cultura mais difundida e o clima mais propício para todos os colaboradores. Através da percepção dos colaboradores, ficou claro que a motivação é o fator principal para que a organização possa inovar mais, podendo assim, ser mais competitiva dentro do mercado financeiro em que está inserido.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, Mats. **Understanding Organizational Culture**. Londres, Reino Unido: Sage, 2002.
- ANDERSSON, Bjorn; PETERSEN, Per-Gaute. **The Benchmarking Handbook: Step-by-step Instructions**. Inglaterra: Chapman and Hall, 1996.
- ANDRADE, Sandra; FISCHER André; STEFANO, Silvio. **Confiança Organizacional e Interpessoal com Uma Dimensão de Clima Organizacional**. São Leopoldo, Brasil: Revista BASE, 2015.
- ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na gestão de negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019.
- BORTOLUZZI, Sandro; ENSSLIN, Sandra; LYRIO, Maurício; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro: Uma Proposta de Integração de Indicadores Contábeis Tradicionais por Meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**. Santa Catarina: Revista Alcance, 2011,
- BRONKHORST, Babette; TUMMERS, Lars; STEIJN, Bram; VIJVERBERG, Dominique. **Organizational Climate And Employee Mental Health Outcomes: A Systematic Review Of Studies In Health Care Organizations**. Estados Unidos: Health Care Management Review, 2015.
- CAO, Zhi; HUO, Baofeng; LI, Yuan; ZHAO, Xiande. **The Impact Of Organizational Culture On Supply Chain Integration: A Contingency And Configuration Approach**. Reino Unido: Supply Chain Management, 2015.
- CHRISTENSEN, Clayton. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Harvard Business Review Press, 2001.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Business Research Methods**. 12 ed. Nova Iorque, Estados Unidos: Bookman, 2016.
- DUTRA, Ademar; LIMA, Marcus; LOPES, Ana; SERRA, Fernando. **O Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C para a Incorporação da Dimensão Integrativa nos Processos de Avaliação de Desempenho Organizacional**. Santa Catarina: I Encontro de Administração da Informação, 2007.

EHRHART, Mark; SCHNEIDER, Benjamin; MACEY, William. **Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research, and Practice.** New York and London: Routledge, 2014.

ELSBACH, Kimberly; STIGLIANI, Ileana. **Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research.** Estados Unidos: Journal of Management, 2018.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. **The Triple Helix. University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship.** New York: Routledge, 2018.

GARCIA, Denise. **Os Diferentes Tipos de Liderança e sua Influência no Clima Organizacional.** Espírito Santo: 2015.

GIL, Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GROYSBERG, Boris; LEE, Jeremiah; PRICE, Jesse; CHENG, J. Yo-Jud. **The Leader's Guide to Corporate Culture.** Harvard Business Review, 2018.

JORDAN, Patrick. **An Introduction To Usability.** Reino Unido: Taylor & Francis Ltd, 1998.

KAHN, Kenneth. **Understanding Innovation.** Virginia, Estados Unidos: Business Horizons, 2018.

KRUEGER, Richard; CASEY, Mary. **Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research.** 3 ed. Estados Unidos: SAGE Publications, 2000.

Lee, Jung-Chieh; Shiue, Yih-Chearn; CHEN, Chung-Yang. **Examining The Impacts Of Organizational Culture And Top Management Support Of Knowledge Sharing On The Success Of Software Process Improvement.** Reino Unido: Computers in Human Behavior, 2015.

LINS, Sérgio. **Transferindo Conhecimento Tácito: Uma Abordagem Construtivista.** Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

LUSCH, Robert; NAMBISAN, Satish. **Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective.** Estados Unidos: MIS Quarterly, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional na Escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

LYRIO, Maurício; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leonardo. **Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: A Proposta da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.** Ceará: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 2007.

NARANJO-VALENCIA, Julia; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. **Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies.** Colombia: Revista Latinoamericana de Psicología, 2015.

NETO, Ana; TEIXEIRA, Rivanda. **Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação.** Sergipe: Brazilian Business Review, 2014.

MACEDO, Lino. **Ensaio Construtivistas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MANTEIGA, Sandro. **Transformação Cultural e Aprendizado Estratégico de Uma Fintech de Alto Crescimento.** Harvard Business Review, 2020.

MINOR, Dylan; BROOK, Paul; BERNOFF, Josh. **Data From 3.5 Million Employees Shows How Innovation Really Works.** Harvard Business Review, 2017.

MORGAN, David. **Focus Groups As Qualitative Research.** 2 ed. Estados Unidos, SAGE Publications, 1997.

MORSCHER, Emilio; COSTA, Verlaïne; REIS, Dálcio; MATOS, Eloiza. **A Influência Da Cultura Organizacional No Processo De Inovação: O Caso Da Águia Sistemas De Armazenagem Em Ponta Grossa, Paraná.** São Paulo: Revista de Administração e Inovação, 2013.

NIELSEN, Jakob. **Usability Engineering.** Califórnia, Estados Unidos: Academic Press, 1993.

TERRA, José. **10 Dimensões da Gestão de Inovação.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

TIDD, Joseph; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RENDER, Barry; STAIR, Ralph; HANNA, Michael. **Análise Quantitativa para a Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RODRIGUES, E. C. C. **Metodologia para investigação da percepção das inovações na usabilidade do sistema metroviário: uma abordagem antropro tecnológica**. 2014. xxii, 262 f., il. Tese (Doutorado em Transportes) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

SANCHIS, Isabelle; MAHFOUD, Miguel. **Construtivismo: Desdobramentos Teóricos e no Campo da Educação**. São Carlos, Brasil: Revista Eletrônica de Educação, 2010.

SANTO, Alexandre. **Delineamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

SANTOS, Adelcio; BAADE, Jorel; SANTOS, Genéia; SANTA, Edson; BASTIANI, Scheine. **Mapeamento do Clima Organizacional em Instituição de Educação Superior**. Florianópolis, Brasil: Revista Gestão Universitária da América Latina, 2015.

SATISH, Nambisan; KALLE, Lyytinen; ANN, Majchrzak; MICHAEL, Song. **Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research In A Digital World**. Estados Unidos: MIS Quarterly, 2017.

SCHAKEL, Brian; RICHARDSON, Simon. **Human Factors for Informatics Usability**. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1991.

SCHILING, Melissa; SHANKAR, Ravi. **Strategic Management of Technological Innovation**. Índia: Special Indian Edition, 2019.

SCHUMPETER, Joseph. **Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. Nova Iorque: McGraw Hill, 1939.

SHANKER, Roy; BHAGUNOPAN, Ramudu; VAN DER HEIJDEN, Beatrice; FARRELL, Mark. **Organizational Climate For Innovation And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Innovative Work Behavior**. Estados Unidos: Journal of Vocational Behavior, 2017.

SIMANTOB; Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico De Inovação Nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SOUZA, Jonilto; BRUNO-FARIA, Maria. **Processo de Inovação no Contexto Organizacional: Uma Análise de Facilitadores e Dificultadores**. Vitória, Brasil: Brazilian Business Review, 2013.

STAPENHURST, Tim. **The Benchmarking Book**. Oxford, Reino Unido: Elsevier, 2009.

STEFANO, Silvio; KOSZALKA, Jean; ZAMPIER, Márcia. **Clima Organizacional: Elementos Influentes na Percepção de Futuros Administradores de Uma Instituição de Ensino Superior Paranaense**. São Caetano do Sul, Brasil: Gestão e Regionalidade, 2014.

SUTTON, Robert; HARGADON, Andrew. **Brainstorming Groups In Context: Effectiveness In a Product Design Firm**. Nova Iorque: Administrative Science Quarterly, 1996.

TAYLOR, Donald; BERRY, Paul; BLOCK, Clifford. **Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?**. Nova Iorque, Estados Unidos: Administrative Science Quarterly, 1958.

WATSON, Gregory. **Strategic Benchmarking Reloaded with Six-Sigma**. Nova Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc, 2007.

WILSON, Chauncey. **Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method**. Oxford, Reino Unido: Elsevier, 2013.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de Estudos e de Pesquisa em Administração**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

Apêndice A - Formulário Sobre o Clima e a Cultura Organizacional Como Fator Gerador de Inovação



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade - FACE

FORMULÁRIO SOBRE O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR GERADOR DE INOVAÇÃO

Prezado(a): Este questionário possui fins acadêmicos sobre o Clima e a Cultura Organizacional como Fator Gerador de Inovação.

Instruções: Marque com "X" na seção Dados Demográficos, os itens que se enquadram de acordo com a sua percepção.

Dados Demográficos

Gênero	Faixa Etária		Tempo na Instituição		Cargo
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/> 21 à 30 anos	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 à 5 anos	_____
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 31 à 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 à 50 anos	<input type="checkbox"/> 6 à 10 anos	<input type="checkbox"/> 11 à 15 anos	
<input type="checkbox"/> Prefiro Não Declarar	<input type="checkbox"/> 51 à 60 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	<input type="checkbox"/> 16 à 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos	

(N5) Excelente - (N4) Bom - (N3) Pouco Bom - (N2) Indiferente - (N1) Ruim ou Péssimo

Itens	Qual a sua percepção acerca do clima e da cultura organizacional como fator gerador de inovação?	(N5) Excelente	(N4) Bom	(N3) Pouco Bom	(N2) Indiferente	(N1) Péssimo
1. <i>Motivação Interpessoal (foco no colaborador)</i>	1.1 Capacitação dos colaboradores (cursos, treinamentos, etc).					
	1.2 Ambientes de discussões técnicas (assuntos importantes para a organização).					
	1.3 Mecanismos de reconhecimento (bons trabalhos devem ser reconhecidos).					
	1.4 Cultura resiliente (facilidade na adaptação à mudança).					
	1.5 Remuneração digna (não necessariamente dinheiro).					
2. <i>Processos Organizacionais (processos de negócio)</i>	2.1 Diminuição das fronteiras entre as partes interessadas da Instituição.					
	2.2 Estrutura de gestão do conhecimento (criar, compartilhar, usar e gerenciar).					
	2.3 Clareza da cadeia de valor (conhecimento da gestão organizacional).					
	2.4 Patrocínio da alta administração.					
	2.5 Tomada de decisão simplificada (descentralização).					
3. <i>Comportamento e Integração (foco no ambiente)</i>	3.1 Times multidisciplinares (várias áreas da organização trabalhando juntas).					
	3.2 Autonomia (liberdade no desenvolvimento da atividade).					
	3.3 Flexibilidade (capacidade de mudança).					
	3.4 Competitividade.					
	3.5 Experimentação (testes do que foi desenvolvido).					
4. <i>Tecnologia (conjunto de técnicas e habilidades)</i>	4.1 Sessões de ideação e design thinking (propostas de criação, ideias variadas).					
	4.2 Mapeamento de tendências (benchmarking).					
	4.3 Alocação de recursos (humano, capital, tecnológico).					
	4.4 Análise de dados e informações.					
	4.5 Formação de redes e comunidades de inovação (grupos técnicos externos).					