



UDESC

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECÔNOMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CULTURA PARA INOVAÇÃO:
Proposta de instrumento para diagnóstico em MPEs.**

CAROLINA CYRELLI ZANELLA DOS REIS VIEIRA

**FLORIANÓPOLIS, SC.
2019**

CAROLINA CYRELLI ZANELLA DOS REIS VIEIRA

**CULTURA PARA INOVAÇÃO:
Proposta de instrumento para diagnóstico em MPes.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dannyela da Cunha Lemos.

**Florianópolis, SC
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Vieira, Carolina Cyrelli Zanella dos Reis
CULTURA PARA INOVAÇÃO : Proposta de instrumento
para diagnóstico em MPEs / Carolina Cyrelli Zanella dos Reis
Vieira. -- 2019.
138 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. Cultura Organizacional. 2. Inovação. 3. Micro e
Pequenas Empresas. 4. Diagnóstico Cultural. I. Cunha
Lemos, Dannyela da. II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração. III. Título.

CAROLINA CYRELLI ZANELLA DOS REIS VIEIRA

**CULTURA PARA INOVAÇÃO:
Proposta de instrumento para diagnóstico em MPEs.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Orientador:

Prof^a. Dannyela da Cunha Lemos, Dr^a.

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro:

Prof^a. Simone Ghisi Feuerschütte, Dr^a.

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro:

Prof. Anacleto Angelo Ortigara, Dr.

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

Florianópolis, 30 de setembro de 2019.

Dedico este trabalho à minha família que a todo tempo me inspira e motiva a ser a minha melhor versão.

AGRADECIMENTOS

Elevo minha gratidão, primeiramente, ao meu Grande Deus, autor e consumidor da minha fé, sem O qual nada do que foi feito poderia ter vindo à existência. Gratidão eterna, também, a toda a minha família, em especial ao meu marido, mãe, irmãos e pai (*in memoriam*). É preciso agradecer cada abraço, cada palavra de apoio e incentivo, cada ausência compreendida e cada vitória carinhosamente celebrada. Vocês são minha inspiração e minha maior fonte de admiração, muito obrigada por sempre acreditarem em meu potencial, enxergarem além do que muitas vezes meus olhos poderiam ver, e me fortalecerem. Como dizia meu pai: “você sempre poderá ser o que você desejar, eu tenho certeza”. Saudades eternas.

Aos meus amigos que me suportaram nestes dois anos de intenso estudo e múltiplas ausências: vocês são especiais! Aos meus colegas de trabalho, em especial ao meu Gerente, que tanta compreensão dispensou, e ao Sebrae como um todo, que muitíssimo apoiou na coleta de informações pertinentes ao estudo: sem isso o trabalho não poderia ter seguido em frente, muito obrigada pelo incentivo, paciência e demonstração de carinho nesta jornada.

À minha orientadora, que desde a graduação acompanha minha trajetória e, em especial para este estudo, se fez mais que presente, aliviando as angústias de uma mestranda em sua jornada na busca pelo conhecimento. Cada encontro era um consolo para uma mente ansiosa e ávida por produzir. Foste companheira, compreensiva e desprendida, contribuindo ao máximo com suas experiências e ricos conhecimentos na área - não poderia ter sido uma parceria melhor. Muitíssimo obrigada!

Aos membros da banca, Prof^a Dra^a Simone Ghisi Feuerschütte e Prof^o Dr^o Anacleto Angelo Ortigara, pela confiança, por aceitarem o convite, pelo tempo dedicado e contribuições ao estudo, meu muito obrigada. Ao Prof^o Anacleto, gratidão também por, além de contribuir com a banca, ser um grande incentivador do conhecimento como Diretor Administrativo do Sebrae/SC.

Aos brilhantes professores do programa de Pós-Graduação em Administração da UDESC, muitos dos quais me acompanham desde a graduação, o meu muito obrigada pelos excelentes e inspiradores momentos que tivemos em sala de aula,

onde tive o privilégio de absorver um pouco do vasto e rico conhecimento por vocês transmitido.

Ainda, a todos aqueles que, de alguma maneira, apoiaram durante esta caminhada e contribuíram para a conclusão desta pesquisa, ainda que indiretamente: o meu muito obrigada!

"As coisas que olho nenhum viu, e ouvido nenhum ouviu, e não subiram ao coração do homem, são as que Deus preparou para os que o amam." (I Coríntios 2:9)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar, a partir da metodologia Farol, instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs. Para tal, o estudo apresentou metodologia de abordagem qualitativa, em pesquisa exploratório-descritiva. Foi realizada primeiramente uma revisão sistemática de literatura para verificar em publicações recentes na área, e autores seminais, as principais interfaces entre as temáticas cultura, inovação e MPE. A partir de então, a coleta de dados primários se deu em entrevistas semi-estruturadas com seis Micro e Pequenas Empresas da região da Grande Florianópolis, com o apoio de análise documental e dados secundários, e posterior análise de conteúdo interpretativa por meio de categorização. A coleta e análise dos dados indicaram as principais práticas de inovação nas MPEs, e sugeriram as dimensões a serem abordadas para construção do instrumento, proposta do presente estudo. De posse do instrumento, foram realizados pré-testes em outras seis MPEs, onde foi possível realizar a validação semântica das dimensões e respectivas assertivas do instrumento. Como resultado tangível deste estudo tem-se a proposição do instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs, o qual poderá auxiliar na criação e percepção de vantagem competitiva para as MPEs, e no autoconhecimento da empresa, subsidiando assim as tomadas de decisão e os direcionamentos estratégicos para promover e estimular a cultura voltada à inovação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Diagnóstico Cultural.

ABSTRACT

This research aimed at elaborating, from the Farol methodology, an instrument for cultural diagnosis of innovation in SMEs. For such, the study presented methodology of qualitative approach, in exploratory-descriptive research. A systematic literature review was first performed to verify in recent publications in the area, and seminal authors, the main interfaces between culture, innovation and SMEs. Thereafter, primary data collection took place in semi-structured interviews with six Small and Micro Enterprises in the Florianópolis macro region, supported by documentary analysis and secondary data, and further interpretative content analysis through categorization. The data collection and analysis indicated the main innovation practices in the SMEs, and suggested the dimensions to be addressed for the construction of the instrument, proposed by the present study. In possession of the instrument, pre-tests were performed in six other SMEs, where it was possible to perform semantic validation of the dimensions and respective assertions of the instrument. The tangible result of this study is the proposition of the instrument for cultural diagnosis of innovation in SMEs, which may help in the creation and perception of competitive advantage for SMEs, and in the company's self-knowledge, thus subsidizing decision-making and directives to promote and stimulate an innovation culture.

Keywords: Innovation culture. Small and Micro Enterprises. Cultural Diagnosis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da Cultura	31
Figura 2 - Passo a Passo da Revisão Bibliográfica Sistemática.....	60
Figura 3 - Nuvem de palavras-chave	65
Figura 4 - Fluxo de construção das Categorias de Análise.....	75
Figura 5 - Etapas da pesquisa	75
Figura 6 - Dimensão 1: Estratégia Organizacional e Planejamento.....	129
Figura 7 - Dimensão 2: Ambiente Interno	130
Figura 8 - Dimensão 3: Ambiente Externo	131
Figura 9 - Dimensão 4: Perfil do Empreendedor.....	132
Figura 10 - Dimensão 5: Perfil dos Colaboradores	133
Figura 11 - Radar da Inovação E01	134
Figura 12 - Radar da Inovação E02.....	135
Figura 13 - Radar da Inovação E03.....	135
Figura 14 - Radar da Inovação E04.....	135
Figura 15 - Radar da Inovação E05.....	135
Figura 16 - Radar da Inovação E06.....	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produtividade/Ano	62
Gráfico 2 - Resultados/Base.....	63
Gráfico 3 - Incidência dos Periódicos	63
Gráfico 4 - Publicações por autor	64
Gráfico 5 - Publicações por País e Continente.....	65
Gráfico 6 - Gráfico Radar Síntese das Dimensões.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fases de implantação da Inovação	35
Quadro 2 - Dimensões da Cultura Organizacional para Inovação da Farol.....	47
Quadro 3 - Síntese das dimensões da Farol, principais tópicos e autores	56
Quadro 4 - Parâmetros de busca - WoS.....	61
Quadro 5- Parâmetros de busca - SCOPUS	61
Quadro 6- Categorias de Análise e Roteiro da Entrevista	71
Quadro 7 - MPEs participantes, Setor e Ramo de Atuação.....	74
Quadro 8 - Caracterização das MPEs da primeira coleta de dados	79
Quadro 9 - Dimensões da Farol e categoria Estratégia Organizacional e Planejamento.....	82
Quadro 10 - Dimensões da Farol e categoria Gestão e Ambiente Interno	85
Quadro 11 - Dimensões da Farol e categoria Ambiente Externo.....	92
Quadro 12 - Dimensões da Farol e categoria Perfil do Empreendedor	93
Quadro 13 - Dimensões da Farol e categoria Perfil dos Colaboradores.....	95
Quadro 14 - Resumo (conexões da Farol com categorias de análise)	98
Quadro 15 - Dimensões do Instrumento e Assertivas	101
Quadro 16 - Escala Likert FAROL e Instrumento	103
Quadro 17 - Assertivas e Pontos de Incompreensão	104
Quadro 18 - Versão Final das Dimensões e Assertivas.....	106
Quadro 19 - Relação de Artigos utilizados na Revisão Sistemática	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte.....	23
Tabela 2 - Tipos de Investimentos por Porte/2018.....	25
Tabela 3 - Empresas entrevistadas e Grau de Inovação Global	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	21
1.2 OBJETIVOS.....	26
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	29
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.2 INOVAÇÃO.....	33
2.3 CARACTERÍSTICAS DAS MPES	36
2.4 CULTURA PARA INOVAÇÃO NAS MPES	39
2.5 DIAGNÓSTICO DA PADRÕES CULTURAIS PARA INOVAÇÃO	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA.....	59
3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA	66
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA E AMOSTRA.....	67
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	69
3.5 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	73
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ESTUDADO.....	77
4.2 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM MPES	80
4.2.1 Estratégia Organizacional e Planejamento.....	82
4.2.2 Gestão e Ambiente Interno	85
4.2.3 Ambiente Externo	91
4.2.4 Perfil do Empreendedor	93
4.2.5 Perfil dos Colaboradores	95

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO	101
5.1 INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPES	101
5.2 PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO SEMÂNTICA.....	104
6 CONCLUSÕES	109
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS A PARTIR DA REVISÃO SISTEMÁTICA	121
APÊNDICE B – INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPES	129
ANEXO I - Pontuação obtida pelas empresas da primeira amostra no Radar da Inovação (ALI).....	134

1 INTRODUÇÃO

O presente contexto global, principalmente no que tange o mundo organizacional e empreendedor, caracteriza-se cada vez mais pelo anseio por conhecimento, pela ampla variedade de informações disponíveis, incentivo ao compartilhamento de experiências, e a busca pela inovação, pelo diferencial. Inovação, em termos gerais, poderia ser apresentada como fruto de novas combinações, ou simplesmente o seu rearranjo em formas diferentes, mediante a “destruição criadora” onde o novo dá lugar a elementos antigos (SCHUMPETER, 1982). Para que haja um ambiente propício à inovação, uma série de elementos na organização podem ser considerados estímulos ou barreiras.

Neste estudo, será abordada a cultura organizacional como um fator que influencia a prática da inovação nas Micro e Pequenas Empresas. Em linhas gerais, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores criados e validados por um grupo, na intenção de lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e são repassados aos demais como a forma correta de perceber, pensar e sentir na organização (SCHEIN, 1989). Também se ressalta a importância da cultura quando se discute e planejam-se mudanças organizacionais. (PETTIGREW, 1979)

Na junção destes dois temas, tem-se então o ponto-chave da pesquisa, apresentado como “cultura para inovação”, ou “cultura de inovação”. Destacam-se, nesse contexto, os conceitos de Volberda (1998), que interpreta a cultura como uma variável que revela o potencial de flexibilidade da organização, ou seja, o quanto a cultura pode variar, numa ideia de *continuum*, entre “conservadora” e “inovativa”.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que existem basicamente dois tipos de pesquisas, as que buscam contribuir para a solução de um problema específico, e assim é necessário mencionar qual é esse problema, e de que forma acredita-se que o estudo ajudará na resolução, e a outra forma se trata de testar uma teoria ou relatar evidências empíricas em favor dela. Diante disso, entende-se que o presente estudo trata-se de uma proposta para um problema específico, e por isso, faz-se necessária

a compreensão do contexto onde nasce a situação-problema, entendendo que as caracterizações do cenário nacional e estadual, exposição das necessidades latentes do público a ser pesquisado, e possíveis dificuldades que envolvem este contexto da pesquisa irão clarear a presente proposta.

Dentro dessa perspectiva, expõe-se que a presente dissertação trata de ampliar a compreensão a respeito dos traços culturais nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que favoreçam ou inibam a inovação. Por possuírem características em comum muito peculiares, tal temática surge da necessidade que as MPEs possuem de profissionalizar sua gestão e promover inovações como forma de se diferenciar no mercado e se destacar da concorrência, muitas vezes acirrada com as médias e grandes empresas. (PEREIRA; GRAPEGGIA; EMMENDOERFER; TRÊS, 2009; JUNIOR, 2017).

De acordo com SEBRAE (2018), as MPEs compreendem pequenos negócios que têm tratamento diferenciado e favorecido mediante a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006). Mediante a implementação dessa Lei, foi possível aplicar um regime tributário específico para os pequenos negócios, reduzindo a carga de impostos e simplificando o cálculo tributário, conhecido como o Simples Nacional. Ainda, tal Lei prevê uma série de benefícios como desburocratização, acesso ao mercado, crédito e justiça, e estímulo à exportação e inovação. A partir de então, o conceito de Micro e Pequena Empresa foi uniformizado e o enquadramento passou a ser feito tendo como base a receita bruta anual. Portanto,

a microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00. A Lei Geral também criou o microempreendedor individual (MEI), que é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. (SEBRAE, 2018)

Apesar de essa ser a classificação mais adotada, tem-se também o enquadramento dos estabelecimentos conforme o porte, ou seja, o número de empregados, apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

PORTE	SETORES	
	Indústria¹	Comércio e Serviços²
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2018.

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor de construção;

(2) O setor serviços não inclui administração e serviço doméstico.

Outra nomenclatura muito utilizada em pesquisas na área é a que se refere aos Pequenos Negócios Empresariais (PNEs). De acordo com dados do Sebrae (2017), no Brasil, até 2017, tinha-se a estimativa da existência de mais de 12 milhões de Pequenos Negócios, os quais são entendidos como o conjunto de Micro e Pequenas Empresas (MPes), e os Microempreendedores Individuais (MEIs).

Após exposição dos principais conceitos a respeito de MPes e PNEs, retomase o quesito inovação, temática enfatizada no presente estudo sob a luz da cultura organizacional. Sabe-se que se tornou pré-requisito para o sucesso de qualquer empresa a busca pela inovação em seus diversos aspectos. Conforme o Manual de Oslo (2017, p. 55), “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado [...]”. Contudo, Nogueira e Zucoloto (2017) afirmam que as literaturas brasileiras que tratam sobre inovação em empresas de médio, e especialmente de pequeno porte, são escassas quando comparadas às de outros países, havendo, portanto, maior disponibilidade de dados sobre as grandes empresas, responsáveis por grande parte dos investimentos em atividades inovativas, os quais se concentram principalmente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Somado a isto, Jensen et al. (2007) afirmam que as empresas mais bem-sucedidas, quando se trata de inovação de produtos e processos, são aquelas cujas estruturas organizacionais fomentam o desenvolvimento de conhecimento através de processos formais de pesquisa.

Entretanto, esta realidade de investimentos em inovação concentrados em P&D, por exemplo, não corresponde à realidade das MPes pois as mesmas não são capazes de aportar uma estrutura e gestão que contemple tais processos. Nogueira e Zucoloto (2017) comentam também sobre a grande “perda de oportunidade” que o

país sofre ao voltar a maior parte de suas políticas governamentais de incentivo à inovação ao fomento de atividades de P&D, tendo em vista o grande número de MPEs que o país possui. Isso se explica pelo fato da dificuldade que as MPEs possuem de absorver demandas de P&D, seja pelo seu pequeno porte, pela sua atividade mercadológica, ou por falta de recursos. Adicionalmente, apresentam-se outras vulnerabilidades que as MPEs costumam compartilhar, como gestão centralizada no proprietário ou chefe de família, dificuldades financeiras, conhecimentos precários a respeito do mercado e dos concorrentes, dentre outros detalhados na seção 2.4 do referencial teórico. (PEREIRA, M.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.; TRÊS, D., 2009; JUNIOR, 2017)

Contudo, apesar do exposto, de acordo com a última pesquisa sobre Inovação nos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2013), no período entre 2010 e 2012, 78,1% dos empresários conseguiram superar parte dessas dificuldades e mencionaram ter realizado inovação em produto (bem ou serviço), seguida pela inovação de marketing (59,3%). Dentre estas inovações realizadas, as mais citadas foram relacionadas a novos métodos de organização do trabalho (79,5%) e novas técnicas de gestão de processos (74%). Há também o entendimento de que as inovações realizadas afetam a imagem da empresa, pois 82,9% dos pesquisados responderam de modo afirmativo em relação a melhorias na imagem perante o mercado. A pesquisa revelou também que os empresários percebem melhorias na empresa a partir da inovação quando se trata de participação no mercado (75,5% acreditam ter melhorado); na satisfação dos clientes (86,7%); impacto de 16% a 30% no faturamento (32,9% afirmaram). Por fim, quando questionados a respeito de fatores que estimulam e impedem a empresa de inovar, 90% afirmaram ser a iniciativa do dono o maior estímulo, e 31,7% acreditam ser muito caro inovar. Sobre esta questão, Schein (2009) relaciona diretamente cultura organizacional ao perfil da liderança, onde o líder (nesse caso o proprietário do negócio) transmite fortemente aos empregados seus valores e visão, crenças e pressupostos, os quais passam a ser compartilhados pelos demais colaboradores.

Ainda, outros dados apontam a importância que os micro e pequenos empresários concedem para a inovação. Em uma nova pesquisa, realizada em outubro de 2017 pelo SEBRAE, revelou-se a expectativa dos Pequenos Negócios para 2018. Um dos pontos levantados foi o tipo de investimento que a empresa pretende realizar, e “o investimento mais citado (24%) foi a *modernização do negócio*,

com a introdução de novos produtos e/ou novos processos” (SEBRAE, 2017, p. 160), conforme ilustrado na Tabela 2, com as respostas segmentadas por porte.

Tabela 2 - Tipos de Investimentos por Porte/2018

TIPO DE INVESTIMENTO QUE A EMPRESA PRETENDE REALIZAR EM 2018			
	Microempreendedor Individual	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte
Ampliar a capacidade produtiva	19%	21%	16%
Modernizar o negócio	50%	47%	47%
Investir na capacitação dos funcionários	15%	17%	16%
Outros investimentos	12%	11%	20%
Não sabe	4%	4%	1%

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2018.

Diante do cenário exposto, é possível perceber os esforços empenhados e a necessidade que as MPEs têm de modernizar e inovar, evidenciando a relevância da temática inovação para as micro e pequenas empresas. Uma gama de autores, tais como, Terra e Rijnbach (2010), Xiaodi et al. (2013) e Çakar e Erturk (2010), defendem a conexão das temáticas cultura e inovação, e revelam a cultura como um dos principais determinantes para a inovação. A cultura é vista também como a infraestrutura que dá suporte à inovação, sendo possível perceber que, se os aspectos culturais não forem considerados, o processo de inovação pode ficar comprometido. (DOBNÍ, 2008)

Tendo em vista que a inovação é um constante reinventar-se (SCHUMPETER, 1961), para suportar as mudanças e implementações de novos processos, a cultura se faz essencial nesse contexto, por exemplo, ao disseminar e promover o compartilhamento de novos valores e crenças validados pelo grupo. (SCHEIN, 2009). Contudo, nas MPEs a cultura costuma ser menos formal, pouca organizada e não sequencial (ABDUL-HALIM et al., 2018), o que aumenta ainda mais o desafio de promover a inovação.

Por fim, percebe-se a carência no meio acadêmico e profissional de ferramentas gerenciais que atendam ao público específico das MPEs em todos os campos (LIMA; IMONIANA, 2011), e também no que diz respeito à cultura organizacional, e respectivos diagnósticos e ênfase em inovação

Perante essa perspectiva, o presente estudo pretende investigar os elementos culturais que fomentam a inovação nas MPEs, propondo-se a construir um

instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPES. Considerando que o estudo insere-se num grupo de pesquisa que vem desenvolvendo sistematicamente pesquisas no campo da cultura para inovação, pretende-se buscar na Metodologia Farol uma referência.

A Farol surgiu de um projeto de cooperação técnico-científica, firmado entre o Instituto Ewaldo Lodi de Santa Catarina (IEL-SC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) para contribuir na construção de uma forma de “identificação de padrões culturais favoráveis à criação de ambientes de inovação, por meio da definição das dimensões de análise, assertivas e escala [...]” específica para o contexto de médias e grandes empresas. (FEUERSCHÜTTE et al., 2017, p. 328) Assim, através do diagnóstico de oito dimensões que afetam a cultura de uma organização, (sendo elas: identidade organizacional; artefatos visíveis e regras não escritas; socialização organizacional; liderança e atitude gerencial; planejamento e tomada de decisão; gestão de pessoas; aprendizagem e gestão do conhecimento; e parcerias externas e cooperação) é possível identificar quão favorável e em qual nível de evolução a empresa estudada está quando se trata de cultura de inovação. (FEUERSCHÜTTE et al., 2017, p. 344)

Deste modo, arremata-se compreendendo que a metodologia Farol, com o embasamento teórico que a compõe no âmbito de cultura de inovação, servirá de apoio para a elaboração de um instrumento adequado para diagnóstico cultural com ênfase para inovação, adaptado ao porte das MPES e suas particulares necessidades.

1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é elaborar, a partir da metodologia Farol, instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPES. Para tal, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as principais práticas de inovação em MPES;
- Descrever o processo por meio do qual as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPES;
- Analisar o processo de inovação nas MPES à luz das dimensões da cultura organizacional para a inovação que compõem a Metodologia Farol;

- Estruturar e validar o instrumento de diagnóstico cultural para inovação junto às MPEs, a partir da análise realizada.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Através deste estudo, poderão ser extraídas uma série de contribuições, principalmente para a sociedade e universo das MPEs, mas também para o meio acadêmico e em nível pessoal. No primeiro caso, pode-se citar a geração de vantagem competitiva para as MPEs que poderão ter o diagnóstico cultural, o qual amplia o autoconhecimento da empresa, subsidiando assim as tomadas de decisão, e direcionando as estratégias. Consequentemente, o diagnóstico apoiará estabelecimento de diretrizes específicas e concretas para promover e estimular a inovação.

A presente pesquisa também vai ao encontro do que vem sendo feito no Sebrae, local de trabalho da pesquisadora. No presente momento, o Programa Agentes Locais da Inovação (ALI), que serviu como plataforma de busca de MPEs para coleta de dados primários, passou por uma reformulação e o novo ciclo que está se iniciando pertence a uma nova metodologia que permite uma ênfase maior na gestão de uma cultura para inovação.

No âmbito acadêmico, este estudo acrescentará novas possibilidades e visões a este tema em especial, devido à escassez de estudos específicos de cultura organizacional e inovação. (WANG; COSTELLO, 2009) Este trabalho irá se unir também a outras pesquisas na área, corroborando os projetos de pesquisa em andamento no grupo *Strategos*, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Contribuirá também na perspectiva de que agregar-se a outros modelos de diagnóstico cultural para inovação.

Ainda, principalmente, tem-se o avanço no que se refere à prática, que seria o produto final desta dissertação: a elaboração de instrumento de diagnóstico cultural para as MPEs. Este ganho justifica-se pela ausência de uma metodologia que se dedique a identificar padrões culturais para inovação neste segmento de mercado.

Pessoalmente, a pesquisa poderá ser útil em muitos sentidos, como no desenvolvimento de uma visão crítica a respeito dos temas cultura organizacional e do processo de inovação em MPEs, na aplicabilidade como âncora para a carreira acadêmica, e quando da aplicação dos temas estudados e do instrumento desenvolvido em trabalhos de consultoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Nesta seção apresentam-se os principais autores e conceitos que serão tratados na pesquisa, os quais servirão como norteadores para análise dos dados coletados e atingimento do objetivo geral deste estudo, que é a proposição do instrumento. Têm-se uma seleção de referências bibliográficas seminais sintetizadas e relacionadas aos temas cultura organizacional, inovação, MPEs e a metodologia Farol. Foi realizada também uma Revisão Sistemática na qual vinte e seis artigos foram selecionados para a composição dos fundamentos teóricos desse estudo. O objetivo da Revisão Sistemática (apresentada no item 3. Procedimentos Metodológicos) foi o de buscar obras que apresentassem a relação das temáticas Cultura Organizacional, Inovação e MPEs, as quais pudessem corroborar o aprofundamento teórico da pesquisa.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Subjetiva e por vezes abstrata, a cultura organizacional está presente em todas as empresas, independente de seu ramo, ou porte. É constantemente criada e moldada pelas interações de trabalho, comportamentos da liderança, e um conjunto de regras, rotinas e normas que orientam e restringem comportamentos (SCHEIN, 2009). Cultura organizacional, portanto, pode ser entendida como um conjunto de crenças, valores, pressupostos e rituais compartilhados por um grupo de indivíduos, e validados coletivamente. Ao serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como sendo a maneira correta de “pensar” e de “agir” perante as situações, criando assim uma identidade organizacional. Pode-se considerar que a cultura está para um grupo assim como a personalidade está para um indivíduo. (PETTIGREW, 1979; FREITAS, 2002; SCHEIN, 2009) Pode também ser entendida como um instrumento de poder, e como um conjunto de representações imaginárias sociais que estão em constante construção e reconstrução nas relações cotidianas dentro da organização. (FREITAS, 2002) Portanto, o conjunto de hábitos, costumes e práticas de cada indivíduo somam-se e delineiam uma cultura própria e única para cada empresa, a qual norteia subjetivamente as decisões organizacionais.

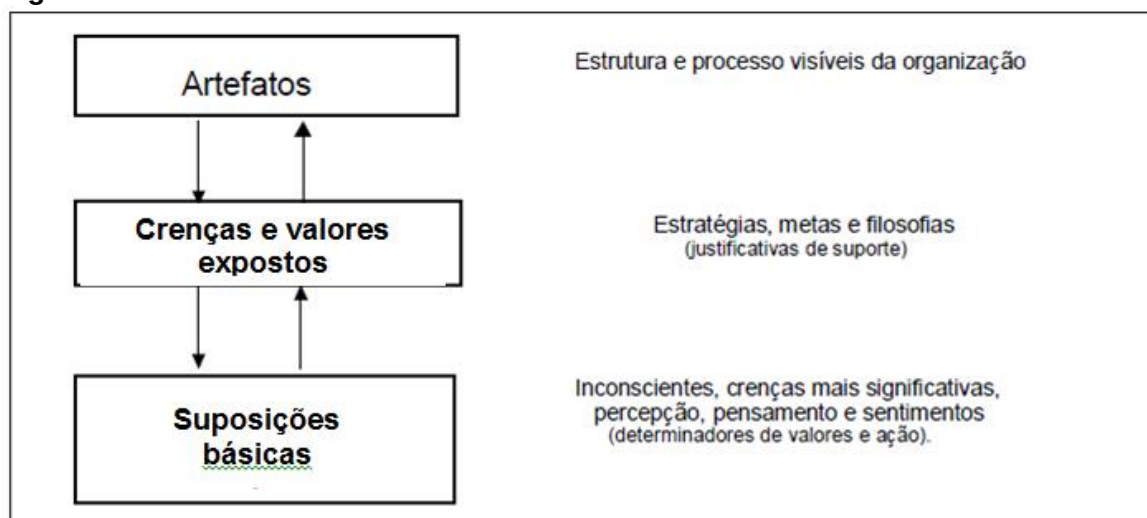
Para Smircich (1983), quando composto de maneira adequada, este conjunto de pressupostos, crenças e valores pode contribuir para o equilíbrio sistêmico geral e

a eficácia da empresa, onde culturas fortes tendem a influenciar positivamente a capacidade de sucesso da organização. Em contrapartida, Schein (2009), com uma visão mais contemporânea, argumenta que é uma tendência perigosa avaliar determinadas culturas sugerindo a existência de uma cultura “correta”, “boa” ou “eficaz”. Para o autor, não obstante o diagnóstico, a cultura não pode ser interpretada isoladamente, mas sim como fruto do relacionamento com o ambiente em que existe.

Foi na década de 80 que a temática cultura organizacional se massificou, adentrando as academias e cursos de administração com maior representatividade. Os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la sob duas formas: como metáfora, onde a cultura é algo que a organização é; e como uma variável (abordagem funcionalista), considerando a cultura como algo que a organização *possui*. (FREITAS, 2002) O autor Schein (2009) defende a perspectiva da cultura como gerenciável e passível de ser criada, inserida, envolvida e manipulada. Entende também que o desenvolvimento de uma cultura em um grupo pressupõe a existência de algum tipo de história compartilhada. A partir do momento que há interações espontâneas em um grupo desestruturado, surge o desenvolvimento de padrões e normas de comportamento que se consolidam em conhecimento compartilhado e, gradualmente, se tornam a sua cultura. Outro modo que Schein (2009) traz para formação da cultura trata de quando um indivíduo forma um grupo e se torna seu líder, trazendo consigo suas crenças, metas, visões e valores pessoais, os quais direcionam a forma como as “coisas devem ser”. Contudo, ressalta que essa imposição do líder somente produzirá cultura se o comportamento resultante levar ao “sucesso”, entendido como alcance dos objetivos, satisfação nos relacionamentos dos membros do grupo e o reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo”.

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, de acordo com o grau que o fenômeno é visível ao observador. Esses níveis podem se manifestar desde muito tangíveis, que se podem ver e sentir, às suposições básicas, que seriam os níveis mais inconscientes e profundos, onde as crenças e valores são tidos como inegociáveis. (SCHEIN, 2009) A Figura 1 - Níveis da Cultura apresenta a descrição destes níveis, sendo Schein (2009), o autor que cunhou estes significados.

Figura 1 - Níveis da Cultura



Fonte: Adaptado de Schein, 2009, p. 24

- a. **Artefatos**: conforme comentado, na perspectiva de Schein (2009), os artefatos são os fenômenos visíveis do grupo, tudo o que se observa nas interações, como linguagem, tecnologia e produtos, arquitetura do ambiente físico, vestuário, rituais e cerimônias, dentre outros. Observar estes aspectos é fundamental para iniciar a compreensão da cultura do grupo em questão. Contudo, Schein afirma que não se deve inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, pois inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações.
- b. **Crenças e Valores Expostos**: Schein (2009) aborda que as crenças e valores são princípios operacionais norteadores dos Artefatos. As crenças e valores são tidos como reflexos das crenças e valores originais de alguém, tendo como ponto de partida a perspectiva do líder sobre o que considera ser certo, ou melhor para o grupo. Então, “se a solução funcionar e se o grupo tiver uma percepção compartilhada desse sucesso, o valor percebido [...] vai gradualmente se transformando: primeiro no valor ou crença compartilhada, e finalmente em uma suposição compartilhada” (SCHEIN, 2009, p. 26), e esse processo é denominado “validação social”.
- c. **Suposições Básicas**: com o sucesso repetido na implementação de certas crenças e valores, estas passam a ser assumidas como verdadeiras, tornando-se suposições básicas, e comportamentos baseados em qualquer outra premissa serão inconcebíveis. Logo, são

as suposições que orientam o comportamento, informando como perceber, sentir e refletir as situações. (SCHEIN, 2009) Neste sentido, a cultura, como um conjunto de suposições básicas, “define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar” (SCHEIN, 2009, p. 29)

Os três níveis da cultura, conforme Schein (2009), também podem ser interpretados à luz da metáfora do iceberg. O primeiro deles, mais visível, é o dos artefatos, correspondente à menor parte superior do iceberg, que fica emersa. O segundo nível, das crenças e valores, por não ser mais tão evidente e de fácil observação, é localizada logo abaixo do nível da água. E por fim, o terceiro nível é o mais profundo e representativo do todo, que se trata das suposições básicas. Essa metáfora permite visualizar como se distribuem os níveis de compreensão da cultura organizacional, e a complexidade que envolve cada dimensão.

Schein (2009) afirma que é possível estudar qualquer cultura nesses três níveis, mas importa decifrar o nível das suposições básicas para então interpretar corretamente os artefatos e valores, tornando o processo mais fidedigno ao seguir essa lógica. Portanto, o autor assinala que embora a essência da cultura sejam as suposições básicas, é no nível dos artefatos compartilhados e das crenças e valores assumidos que ela se manifesta. Quando consolidados, estes três níveis promovem uma sensação de estabilidade e significado para grupo, e quando ameaçados, ou modificados, provocam ansiedade e consomem muito tempo.

Diante do exposto, é possível perceber a importância e profundidade que a temática cultura possui no contexto organizacional. Por determinar comportamentos, e estar tão profundamente enraizada nos indivíduos, merece especial atenção. Tais comportamentos determinados pela cultura podem afetar diretamente a maneira como a empresa faz inovação. Nessa perspectiva, a cultura organizacional vem sendo trabalhada como uma importante variável para a análise do potencial de flexibilidade da organização e, por consequência, para a inovação. (VOLBERDA, 1998) Portanto, importa primeiramente revisar os conceitos de inovação, e suas aplicações para o presente estudo.

2.2 INOVAÇÃO

Do latim *innovatione*, inovação, no meio empresarial, é tido como sinônimo de vantagem competitiva, diferencial mercadológico, invenção. Cada vez mais o tema vem ganhando importância, devido à dificuldade que as empresas têm em inovar. Parte dessa dificuldade pode se dar devido à falta de entendimento do conceito de inovação. Nesta perspectiva, tem-se o que o Manual de Oslo traz sobre o tema, ampliando o conceito de que inovação é exclusivamente um produto (bem ou serviço) novo, mas também algo significativamente melhorado, abrangendo, inclusive, processos ou métodos de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios. (OECD, 2005)

Em pleno século XX, quando a economia era vista como algo essencialmente imutável, Schumpeter (1961) lança a ideia que a economia poderia seguir uma teoria dinâmica – teoria da Destruição Criativa. Para o autor, “o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede de novos bens de consumo, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista”. (SCHUMPETER, 1961, p. 105) Nesse contexto, defende que a destruição criadora seria uma revolução incessante a partir de dentro, destruindo o “antigo” e criando elementos novos. Diante desse raciocínio, Schumpeter destaca-se como pioneiro na utilização deste conceito de reinventar-se internamente, sendo posteriormente alicerçado à temática inovação.

Sob uma perspectiva mais intangível da inovação, Peter Drucker (1986) é um dos primeiros a dizer que inovação não precisa nem sequer ser uma coisa, não precisa ser técnica, trazendo exemplos de inovações sociais, inovações educacionais, entre outras. Ainda, o autor assinala que a inovação não deve ser tratada como “lampejos de gênio”, insights, ou que os empreendedores não devem esperar o “beijo da musa” para conceber uma grande inovação. Ele defende a tese de que a inovação é resultante da junção de pesquisa mais trabalho árduo. Nasce, então, o conceito de inovação sistemática: “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” (DRUCKER, 1986, p. 45) Entretanto, afirma que existem inovações que não são sistemáticas, frutos dos “lampejos”, mas essas não podem ser reproduzidas, ensinadas e aprendidas.

Adicionalmente a esta perspectiva, tem-se o modelo adotado por Clayton Christensen (2012), conhecido como o Dilema da Inovação. O autor defende que as inovações podem ser divididas em duas categorias: incrementais e de ruptura. Acredita-se que a maior parte das empresas invista recursos e esforços nas inovações incrementais, as quais implicam em melhorias de desempenho e de produto. Contudo, para Christensen (2012) o grande desafio está nas inovações disruptivas, sendo essas consideradas uma mudança na proposição de valor em um mercado, mas frequentemente são associadas ao menor desempenho de atributos para a época e mentalidade dos consumidores já habituados, podendo inclusive criar novos mercados.

Outros autores trazem contrapontos referentes às categorias de inovação. Davila, Epstein e Shelton (2007), por exemplo, explicam que nem todas as inovações são criadas da mesma forma, e por isso podem ser divididas em três tipos: Incrementais, Semi-radicais e Radicais. Segundo os autores, o primeiro tipo é a predominante na maioria das empresas, e leva a melhorias nos processos e produtos considerando as tecnologias e os modelos de negócios já existentes, coincidindo com o conceito posteriormente apresentado por Christensen (2012). No outro extremo das Incrementais estariam as Inovações Radicais, comparadas às de ruptura, que se referem a novos produtos e serviços oferecidos de maneiras inteiramente novas, introduzindo mudanças tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio. Por fim, a inovação Semi-radical envolve grandes mudanças na tecnologia de uma organização ou no modelo de negócios, mas não em ambos. Portanto, “inovação diz sempre respeito à combinação de alguma coisa antiga com alguma coisa nova dos estágios da tecnologia e modelo de negócios”. (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 59)

Ainda sobre categorizar inovações, o Manual de Oslo (2005, p. 23) apresenta que uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças, e reúne em quatro tipos de inovação esse conjunto de mudanças nas atividades das empresas, e são elas: “inovação de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing”.

O primeiro tipo refere-se ao beneficiamento técnico nos componentes ou materiais, ou às demais características funcionais do próprio produto, ou ainda ao serviço novo ou significamente melhorado. As inovações em processos ocorrem quando da implementação de um novo ou melhorado processo produtivo ou entrega, incluindo modificações em técnicas, equipamentos e/ou softwares. A terceira

modalidade de inovação, a organizacional, como o próprio nome diz, ocorre com a inserção de novos métodos organizacionais, abrangendo mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa. Por último, a inovação em marketing inclui mudanças no composto de marketing (4 Ps), como por exemplo, na aparência do produto e sua embalagem, na distribuição e divulgação do produto e em métodos para definir preços. (OECD, 2005)

Segundo ainda o Manual de Oslo, (OECD, 2005, p. 71), as atividades de inovação em uma empresa podem ser classificadas segundo sua fase de implantação, conforme os três tipos descritos no Quadro 1.

Quadro 1- Fases de implantação da Inovação

BEM-SUCEDIDAS	EM PROCESSO	ABANDONADAS
Efetivamente implantar um produto ou processo novo ou tecnologicamente aprimorado.	São as atividades que estão em andamento, mas ainda não chegaram à fase de implantação.	Não concluir a implantação da inovação seja por que a ideia ou o know-how são vendidos, ou trocados com uma empresa, ou por que o mercado mudou.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2005)

Entende-se que para uma mudança ser considerada inovação, o requisito mínimo é que ela seja nova ou significativamente melhorada para a empresa. Contudo, há a apresentação de outros dois conceitos: nova para o mercado, ou para o mundo. O Manual de Oslo (2005) acrescenta que, apesar de ser complexo estimar o impacto das inovações fora do âmbito da empresa, é possível obter informações sobre os usuários das inovações. O conceito de nova para o mercado diz respeito ao fato de a empresa ter sido a primeira a implantar a inovação no seu mercado ou indústria. E a inovação é nova para o mundo “quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados e indústrias, domésticos ou internacionais”. (OCDE, 2005, p. 70)

Complementarmente, o Manual de Oslo (2005) traz uma seção a respeito da inovação nas pequenas e médias empresas. Aponta aspectos como a importância de haver uma interação eficiente com outras empresas e instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) com o intuito de trocar conhecimentos e buscar parcerias comerciais. Outros pontos abordados que afetam a capacidade inovativa são a carência de fundos próprios para conduzir projetos de inovação e dificuldades de obter financiamento externo quando comparadas às empresas maiores. Conclui-se,

portanto, desta seção, a importância de compreender como se dá a inovação, o que ela abrange, e quais tipos de inovação podem existir.

2.3 CARACTERÍSTICAS DAS MPES

Nesta seção, pretende-se discorrer a respeito das principais características das Micro e Pequenas Empresas no que tange sua natureza, funcionamento e traços que as diferenciam dos demais portes.

Conforme Junior (2017), no Brasil as MPES tem uma série de peculiaridades. A primeira delas seria o fato de se constituírem nas maiores empregadoras, contratando mais funcionários com carteira assinada do que as médias e grandes, e são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto. Isso revela que as MPES são por muitas vezes uma oportunidade para muitos brasileiros empreendedores e trabalhadores. O autor aponta também que, apesar da burocracia, é relativamente simples abrir uma micro ou pequena empresa, e não demandam altos volumes de capital. Guimarães, Carvalho e Paixão (2018) afirmam que a participação das MPES em todos os setores (comércio, serviço e indústria) corresponde a mais de 97%, o que demonstra seu predomínio no universo das empresas ativas no país.

As MPES têm a facilidade de levar bens e serviços em grande capilaridade, alcançando muitos cidadãos e atendendo suas necessidades. Isso fica bastante evidente no comércio, onde nos centros mais distantes, essas empresas ligam a intenção de consumo das famílias aos bens produzidos por médias e grandes indústrias. Apesar disso, as pequenas empresas são frágeis e bastante sensíveis às oscilações do mercado, e enfrentam grandes dificuldades em concorrer com grandes empresas pela vantagem competitiva que estas impõem. Parida, Westerberg e Frishammar (2012) afirmam que, embora as MPES sejam representativas no cenário econômico, elas dispõem de dificuldade em suportar danos decorrentes de inovações não efetivas. Portanto, as MPES são dependentes e precisam de vantagens e tratamento diferenciado. Nesse sentido, para estimular essa economia, o governo promove programas, leis e políticas públicas em favor das MPES, no intuito de estimular a expansão dos pequenos negócios e de cumprir com sua função econômica, como por exemplo, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, e o regime tributário Simples Nacional. (JUNIOR, 2017)

Outras características intrínsecas das MPEs que imputam vulnerabilidade dizem respeito à sua gestão. Normalmente, as MPEs apresentam gestão centralizada no proprietário e/ou chefe da família, pois aproximadamente 50% das MPEs são referentes às empresas familiares, levando a decisões unipessoais. Diante disso, os recursos tendem a se confundir com o orçamento familiar, e o caixa da empresa passa a atender muito mais aos interesses familiares do que aos do próprio negócio. Além de situações como essa, apresentam-se outras singularidades, como por exemplo, a influência do corpo de funcionários nas diretrizes da empresa e em tomadas de decisões do dono. Como na maior parte das vezes há grande integração e boa relação entre as áreas estratégicas e operacionais, estas acabam sendo muito ligadas tanto por motivos físicos (como espaço limitado), quanto por relações interpessoais informais. (JUNIOR, 2017)

Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009) também apresentam a profissionalização da gestão como uma das principais dificuldades da MPEs, usualmente apresentando os seguintes desdobramentos: níveis precários de controle e indicadores; falta de capital de giro e diversos problemas financeiros; conhecimento de mercado e dos concorrentes insuficiente; escolha inadequada de ponto ou local; e falta de clientes.

Outro fator comum às de menor porte, segundo Junior (2017), são as questões de logística de oferta de bens e serviços ao seu entorno, onde o alcance comercial tende a ser o público que passa a pé pelo estabelecimento sem precisar de meios de transporte, e nem todas possuem capacidade de distribuição (realizar entrega) de mercadorias. Adicionalmente, o autor explica que as MPEs tendem a perceber que o mercado é pequeno, quando na realidade, trata-se de sua capacidade de atender ao público que é limitada. Essas empresas entendem suas limitações quanto aos recursos físicos, financeiros e humanos para atender o universo consumidor, e reconhecem as dificuldades referentes à expansão, e em grande parte os empresários não conseguem cumprir as exigências necessárias para obter capital. Assim, os recursos financeiros são escassos e caros, dificultando investimentos além das despesas operacionais, como investimentos em planos de marketing e ações estratégicas que reinventem e tragam inovação ao negócio. (JUNIOR, 2017)

Em contrapartida às dificuldades que as MPEs têm em comum, Junior (2017) apresenta fatores que podem se tornar diferenciais para as MPEs e converter-se em satisfação para os clientes, como por exemplo, a qualidade dos serviços, qualidade

do atendimento, e o ambiente físico (quanto mais moderno e mais atraente, melhor para o consumidor, despertando maior interesse nos produtos). Ressalta nesse sentido a importância de as MPEs não deixarem de treinar e capacitar seus funcionários, uma vez que, funcionários melhor habilitados na produção e nas vendas, farão a diferença no “instante em que o cliente decidir materializar a sua necessidade de consumo com a aquisição do bem ou serviço.” (Ibid., p. 13) Diante do apresentado, Junior (2017) conclui que as MPEs possuem uma série de similaridades, sendo algumas delas a presença constante do dono no negócio; a participação dos membros da família da gestão; o baixo volume de capital movimentado; maior fragilidade diante de crises; e dificuldades em acessar linhas de créditos diante da escassez de garantias.

No que tange a inovação, tomando por base a pesquisa da Deloitte (2007), a respeito das pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil, os autores Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009) expõem que os empresários das MPEs associam inovação mais a um modelo de negócios inovador e menos com a elaboração de produtos e serviços diferenciados. Segundo a pesquisa, os empresários “associam a inovação à capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação, em que dois terços dos entrevistados afirmaram que a inovação foi capaz de tornar seus negócios mais rentáveis”. (Ibid., p. 57)

Percebeu-se também que a inovação é vista como um diferencial da concorrência, e 80% dos entrevistados afirmaram a importância de inovação para crescer mais rapidamente que a concorrência. Os autores também identificaram que a capacidade de inovar poderia estar relacionada a três categorias: habilidades gerenciais; capacidade empreendedora; e logística operacional. Na visão dos empresários, a categoria mais relevante se trata das habilidades gerenciais, onde 49% dos entrevistados mencionaram a importância de ter um bom conhecimento sobre o mercado que atua, e 48% confirmaram a necessidade de ter boa estratégia de vendas como pontos chave para o sucesso do negócio. (PEREIRA; GRAPEGGIA; EMMENDOERFER; TRÊS, 2009)

Diante do apresentado, conclui-se que as Micro e Pequenas Empresas possuem de fato um contexto diferenciado das empresas nos demais portes, e tais características específicas representam pontos fortes e também oportunidades de melhoria. Dentre essas oportunidades, encontra-se a cultura organizacional e a

inovação, e o desafio de identificar como a cultura das MPEs pode determinar a inovação empresarial.

2.4 CULTURA PARA INOVAÇÃO NAS MPEs

Ao se discutir os temas cultura e inovação, surge a necessidade de relacioná-los com o intuito de compreender como se dá o processo da inovação nas empresas, em específico nas MPEs, e como este processo pode ser diretamente influenciado pela cultura organizacional em que está inserido. Ressalta-se que este capítulo é composto pelos achados neste cruzamento de temáticas quando da revisão sistemática de literatura.

A cultura para inovação tem sido definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor, e o ambiente para implementar a inovação. (DOBNI, 2008, p. 540) Terra e Rijnbach (2010, p. 2) também defendem a conexão entre as temáticas cultura e inovação ao mencionar que “a cultura organizacional é a base fundamental para a geração contínua de inovações de valor, determinando quais processos de aprendizagem e quais processos de inovação “vingam” na organização”.

A revisão sobre Cultura e Inovação de Gonzalez-Loureiro, Sousa e Pinto (2017, tradução livre) se remete às análises de Dobni (2008) sobre 86 construtos de inovação, e as de Büschgens et al. (2013), que encontrou até 40 valores diferentes que estão relacionados a uma cultura inovadora. Se reunidas, as conceituações da cultura de inovação variam dependendo do foco do pesquisador, de características de uma cultura de apoio (CHANDLER; KELLER; LYON, 2000), à cultura que estimula a inovação ou "cultura para a inovação" (Frohman apud Gonzalez-Loureiro, Souza e Pinto, 2017). As nuances estão em saber se a inovação é o resultado de um processo gerencial que inclui certa cultura em uma organização ou região ("cultura para inovação"), ou se a inovação é um antecedente de uma certa cultura ("Cultura da inovação"). A presente pesquisa lança mão da primeira perspectiva, ou seja, a Cultura para Inovação, tendo em vista o entendimento de que a cultura apresenta-se como um fator limitador ou incentivador para a inovação nas empresas. A literatura sobre inovação organizacional enfatiza a importância da cultura como um dos principais determinantes do desempenho da inovação (ÇAKAR; HERBIG; DUNPHY; BRANEN; FELDMAN apud ÇAKAR; ERTURK, 2010, p. 328, tradução livre).

Um dos principais referenciais nesta conexão de temáticas é Volberda (1998), o qual trabalha a cultura organizacional como uma importante variável para a análise do potencial de flexibilidade da organização e, por consequência, para a inovação. Defende que a cultura pode oscilar entre “conservadora” e “inovativa”, onde no primeiro caso, o sistema de ideias restringe o potencial para a flexibilidade, enquanto em uma cultura inovativa, tal sistema condiciona o potencial para a flexibilidade. Essa abordagem permite visualizar as variáveis culturais em um *continuum* que aponta para o conservadorismo ou para a inovação. O autor traz em seus estudos que os aspectos mais impactantes no que tange o potencial para a flexibilidade de uma organização são referentes às variáveis tecnológicas, estruturais e culturais, onde a variável cultura foi apontada como mais relevante que a estrutura organizacional, por exemplo. Para a variável cultura, o autor trabalhou com as seguintes categorias de análise: formação da identidade; liderança; regras não escritas; e orientação externa; onde cada uma delas poderia variar de conservadora à inovativa, dependendo da configuração da empresa.

Bakovic et. al (2013) também concluíram em seus estudos que a cultura organizacional é considerada o fator mais importante para estimular o comportamento inovador e criar inovações. Realizaram estudos sobre inovação radical e cultura organizacional e, de maneira geral, para os autores, a inovação radical (em contrapartida da incremental que seria melhorar produtos existentes), é inovar desenvolvendo novos produtos. Afirmam, por exemplo, que “as inovações radicais estão associadas a organizações que têm culturas experimentais, clima empreendedor, estrutura descentralizada e solta, processos de trabalho flexíveis, perfis de recursos humanos heterogêneos e fortes competências técnicas.” (MCMILLAN; MCGRATH; GAUTIGNON et al. apud BAKOVIC et. al, 2013, p. 76, tradução livre)

Gonzalez-Loureiro, Sousa e Pinto (2017, tradução livre) fizeram um resgate histórico das principais abordagens teóricas seguidas pelos pesquisadores deste cruzamento de temas. Iniciam com os artigos de Forehand (1963) e Singer (1969), que incluíam a tradição do clima organizacional. Um pouco depois na década de 80, os artigos passaram a abranger além da perspectiva de cultura e clima, abordando como a cultura incentiva e estimula a inovação por meio da criação de ambientes criativos e difusores de conhecimento. Posteriormente, nos anos 2000 (Lechner & Dowling, 2003), a investigação alçou níveis superiores de análise, especificamente os

sistemas de inovação a nível regional e nacional, enraizados numa abordagem sistêmica e social das redes organizacionais e o impacto da cultura nessas relações. Um enfoque complementar nessa época era a busca pela existência de uma cultura ótima para a inovação e como a gestão da cultura poderia fomentar a criatividade e consequentemente, taxas melhores de inovação. Nesse sentido, Büschgens et al. (2013) descobriram em sua revisão que não há uma configuração cultural ideal para inovação. (GONZALEZ-LOUREIRO; SOUSA; PINTO, 2017, tradução livre)

Szymańska (2016, p. 142, tradução livre) também traz correlações entre inovação e cultura organizacional, ao afirmar que “há muitos indícios de que um descompasso cultural e um equívoco são as principais razões para os grandes problemas relacionados ao baixo nível de implementação da inovação por parte de pequenas e médias empresas”. Defende também que para ser a força motriz do desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras, a cultura organizacional deve ser caracterizada pelos elementos relacionados à inovação, tais como: “fluxo de conhecimento (interno e externo) para aumentar a capacidade de inovação das empresas; expandir continuamente seus mercados para usar novas soluções; flexibilidade de operação; e a transferência de conhecimento para outras entidades”. (SZYMAŃSKA, 2016, p. 143, tradução livre)

Destacando a relevância do tema inovação para MPEs, Abdul-Halim et.al, (2018, p. 10, tradução livre), confirmam a conexão entre alto desempenho, cultura e inovação: “as MPEs precisam de inovação para melhorar seu desempenho no ambiente de negócios em constante mudança. Para embarcar na inovação, as MPEs precisam possuir a cultura da inovação.”

Nesse sentido, em ambientes em constante mudança, as práticas inovadoras nas MPES estão relacionadas à capacidade da empresa de buscar novas e melhores maneiras de identificar, adquirir e implementar ideias e tarefas (processos, produtos, serviços, sistemas administrativos, estruturas organizacionais e métodos de marketing) na organização para lidar com a dinâmica do mercado. (NORTH; SMALLBONE; CALANTONE et al.; BLUMENTRITT; DANIS apud AL-ANSARI; XU; PERVAN, 2014).

Embora as MPEs estejam desempenhando um papel ativo nas economias desenvolvidas e nas emergentes, Wang e Costello (2009) afirmam que ainda há uma escassez de pesquisas sobre inovação neste segmento. Na visão dos autores, profissionais e acadêmicos ainda não foram capazes de retratar como a inovação é

iniciada, desenvolvida e sustentada no âmbito dos pequenos negócios. O objetivo deste artigo apresentado foi, “através da comparação e contraste de evidências empíricas, [...] mostrar que a inovação empresarial depende da disponibilidade e suficiência de recursos financeiros e humanos” (Ibid., p. 66, tradução livre). Concluiu-se que uma cultura organizacional que apoia o desenvolvimento de novos produtos influenciará os resultados da inovação. Evidências também sugerem que “a inovação será influenciada internamente pelas experiências do empreendedor e externamente pelo dinamismo do mercado”. (Ibid., p. 66, tradução livre)

Em seus estudos, Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012), se concentram também na temática inovação, mais especificamente em como a inovação é tratada na sucessão de uma MPE familiar. Os autores trabalham com o conceito de inovatividade proposto por Hurley e Hult (1998), que definem inovatividade (propensão para inovar) como um aspecto da cultura organizacional e tem como objetivo comparar as sucessões intrafamiliares e as aquisições de partes externas de MPEs de manufatura de propriedade familiar para determinar possíveis diferenças na forma como elas são percebidas e gerenciadas. O estudo enfoca, portanto, dois aspectos de longo prazo das empresas familiares: sua sucessão e sua capacidade de inovar (LUMPKIN; BRIGHAM; MOSS; STEIER; MILLER apud GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012).

Tais autores entendem que a inovação pode ser definida como “a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma empresa” (HURLEY; HULT p. 44 apud GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012), identificando assim a inovação como parte dos valores que estão entrelaçados na estrutura de uma empresa. Uma cultura organizacional inovadora “incluiria características como flexibilidade organizacional e abertura, uma missão inovadora e declarações de visão, e a disposição dos gerentes e proprietários de aprender e se adaptar às inovações nos mercados”. (AMABILE; CONTI; COON; LAZENBY; HERRON; ANDRIOPOULOS; DOMBROWSKI ET AL.; VERHEES; MEULENBERG apud GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012, p. 164)

Portanto, em relação às MPEs com gestão familiar, tais estudos concluíram que independente de ter sido bem-sucedida para um membro da família ou até para um proprietário externo, as inovações tendem a um foco muito mais incremental, baseadas no presente, não traduzindo uma inovação completa. Adicionalmente, a sucessão fornece apenas pequenas alterações na orientação da inovação. Isso pode

ser parcialmente explicado pela forma como as empresas eram e permaneceram após as sucessões, como elas foram marcadas pelos valores organizacionais que influenciaram seu futuro e sua inserção contextual, e como o proprietário anterior tende a escolher um sucessor com base na continuidade destes valores existentes. (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012)

Conforme já mencionado, sabe-se que as MPEs enfrentam algumas dificuldades adicionais se comparadas às grandes empresas no quesito inovação e observação e mensuração da cultura organizacional. Abdul-Halim et.al, (2018, p. 2), confirmam tal percepção ao mencionar que “a cultura organizacional, a orientação para o mercado e o aprendizado organizacional são geralmente menos formais, menos organizados e menos sequenciais nas MPEs”. Apesar disso, enfatizam a cultura como fator de relevância para a busca pela inovação, destacando nesse processo características culturais como comprometimento, perseverança, lealdade, estabilidade e disposição de aprimorar conhecimentos e habilidades criativas. Apontam ainda que as MPEs, em particular, precisam ter quatro elementos básicos da cultura organizacional para influenciar a cultura de inovação: adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência. O primeiro deles, adaptabilidade, refere-se à capacidade de adequar-se internamente frente às mudanças externas. O envolvimento trata-se do compromisso e envolvimento psicológico com a organização. A missão envolve questões como visão de longo prazo, orientação estratégica, metas e objetivos. Por fim, a consistência trata-se de uma mentalidade comum entre líderes e seguidores que retrate alto grau de conformidade.

Assim como Abdul-Halim et.al, (2018), outros autores identificaram elementos que influenciam a cultura de inovação nas MPEs. Çakar e Ertürk (2010), por exemplo, a partir da ideia de que “cultura organizacional é baseada nos valores compartilhados relacionados aos empregados que são influenciados pela cultura no nível societal” (Ibid., p. 328, tradução livre), “examinaram a relação entre cultura organizacional, percepções de *empowerment* e capacidade de inovação em termos do tamanho da firma” (Ibid., p. 333, tradução livre).

Os autores entendem que a dimensão da empresa afeta a dotação de insumos importantes para o processo de inovação, como dinheiro, instalações e práticas de gestão de recursos humanos (KOTEY; FOLKER, 2007; ROGERS, 2004; CAPON et al. apud ÇAKAR; ERTURK, 2010). Mencionam que há vários estudos que oferecem debates sobre a relação entre a dimensão da empresa e a inovação (COHEN;

KLEPPER, 1996; ACS; AUDRETSCH, 1991), mas que seus estudos residem nos trabalhos de Schumpeter (1934), o qual enfatizou já, em seus primeiros trabalhos, o papel das pequenas empresas e dos empresários individuais como condutores fundamentais de inovação. (ÇAKAR; ERTURK, 2010)

Diante disso, o modelo proposto por Çakar e Erturk (2010) apresenta hipóteses que foram suportadas estatisticamente na amostra de empresas de pequeno porte, destacando-se as que estão positivamente relacionadas à capacidade de inovação, ou seja, quanto mais presente a categoria, maior a capacidade de inovação, sejam elas: Individualismo e *Empowerment*. Contudo, demais variáveis apesar de não afetarem positivamente na primeira instância a capacidade de inovação, estavam relacionadas positivamente às demais, como por exemplo: evitar incertezas, coletivismo e assertividade surtem efeitos positivos em *empowerment*; que por sua vez é positivamente relacionado à capacidade de inovação.

Szymańska (2016) também lista uma série de fatores internos que acredita estar diretamente relacionados ao desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora em pequenas e médias empresas, como por exemplo: “traços de personalidade das pessoas que compõem a empresa, tradições culturais decorrentes da sua história, soluções organizacionais existentes, e impacto dos gerentes.” (SIKORSKI apud SZYMAŃSKA, 2016, p. 146, tradução livre)

Nos estudos de Do et al. (2016, tradução livre), a cultura também foi utilizada como uma das variáveis de análise consideradas importantes quando na busca por medir o processo de gestão da inovação dentro das organizações. O modelo conceitual adotado pelos autores foi proposto por Adams et al. (2006), composto por sete áreas de medição: “gestão de insumos; gestão do conhecimento; estratégia de inovação; organização e cultura; gestão de carteiras; gerenciamento de projetos; e comercialização”. (DO et al., 2016, p. 188, tradução livre) Esses sete elementos fornecem insumos úteis para examinar a maneira pela qual o recurso de uma MPE inovadora pode ser administrado para a gestão da inovação. Os resultados da pesquisa concluíram que “as empresas que têm uma cultura e um sistema abertos no gerenciamento da inovação têm maior probabilidade de gerar maior volume de vendas e maior taxa de margem dos investimentos em inovação”. (DO et al., 2016, p. 196, tradução livre)

Ainda sobre cultura e inovação nas MPEs, os autores Bliesner, Liedtke, Rohn (2013, tradução livre) buscaram identificar culturas específicas de trabalho e confiança

como condição necessária para a capacidade de inovação das empresas, em especial nas MPEs, e consequentemente para a inovação em eficiência de recursos. Segundo os autores, essa cultura teria efeitos positivos na implementação de estratégias de eficiência de recursos e materiais, bem como no posicionamento no mercado de tecnologias de eficiência de recursos; logo, o intuito foi investigar possíveis ligações entre eficiência de recursos, inovação e culturas de confiança. A partir de então, criaram o “*ResourceCulture*”, projeto que busca provar a hipótese de que empresas bem-sucedidas, com inovações de eficiência de recursos, têm uma cultura específica de confiança a qual contribui substancialmente para os processos de inovação. O projeto compreende fenômenos que constituem e influenciam a cultura de confiança das empresas orientadas por eficiência de recursos. As estratégias destinam-se a ambos: o apoio de culturas específicas de confiança e a eficiência dos recursos. Os resultados apontaram que há ainda a necessidade de persuadir as pessoas sobre a utilidade da inovação na eficiência dos recursos e, especialmente, para as MPEs. Além disso, indicaram que faltam orientações para a implementação sustentável na estratégia e gestão da respectiva organização e, portanto, na cultura corporativa específica.

Em todos esses estudos, percebe-se o papel múltiplo que a cultura organizacional pode desempenhar. Para XIAODI, Z. et al. (2013, tradução livre), a cultura organizacional influencia o desempenho da inovação em empresas que compõe alianças e participam de redes tecnológicas. Nesse ambiente, é possível obter uma variedade de conhecimentos, reduzir custos de P&D, promover o processo de comercialização e outros benefícios. As MPEs nessas alianças estrategicamente pretendem obter recursos de rede por meio de aprendizado interorganizacional para melhorar seu desempenho em inovação. Assim, os autores buscaram com este estudo examinar a cultura organizacional e a capacidade de aprendizagem interorganizacional, a fim de desenvolver uma compreensão mais completa dos fatores que impactam no desempenho da inovação das empresas em alianças. Os estudos concluíram que a cultura do desenvolvimento tem um efeito positivo na capacidade de aprendizagem interorganizacional, a qual por sua vez afeta positivamente o desempenho da inovação empresarial. Portanto, a cultura de desenvolvimento afeta o desempenho da inovação por meio da capacidade de aquisição de conhecimento e da capacidade de absorção do conhecimento.

Diante do apresentado, observam-se as diversas facetas e os pontos de conexão entre as temáticas cultura e inovação no âmbito das MPEs. Destacam-se alguns assuntos nesta revisão, as quais serão apresentadas como categorias de análise no item de procedimentos metodológicos.

2.5 DIAGNÓSTICO DA PADRÕES CULTURAIS PARA INOVAÇÃO

Por esse estudo se tratar de uma proposição de instrumento que leva em conta uma metodologia pré-existente, faz-se necessário entender quais metodologias e instrumentos existem no cenário atual para diagnóstico de padrões culturais para inovação, e explicitar os principais conceitos que fundamentam a metodologia que servirá de inspiração para a tal proposição.

Dentre os modelos existentes, Volberda (1998) desenvolveu uma forma de situar a cultura em um contínuo (de conservadora a inovadora), analisando o potencial para flexibilidade da organização. Mediante quatro dimensões de análises (formação da identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa) é possível mensurar o nível de flexibilidade da empresa, fixando-se em mais conservadora ou mais inovadora. Outro modelo desenvolvido, muito reconhecido no mercado, é o *Competing Values Framework* (CVF), ou Modelo de Valores Concorrentes. O CVF inspirou os autores Cameron e Quinn (1999) a criarem a metodologia OCAI (Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional). Este instrumento propõe revelar as manifestações culturais das organizações, enfatizando, prioritariamente, os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais. Para tal, o instrumento estabelece quatro tipos de cultura organizacional que se relacionam diretamente com os quatro quadrantes do CVF, quais sejam: Cultura de Clan, Grupal ou de Equipe; Cultura da Adhocracia, ou Inovativa; Cultura Hierárquica ou de Processos; Cultura do Mercado ou Racional. (CAMERON E QUINN, 1999) Mais recentemente, Dobni (2008) também desenvolveu um modelo teórico que busca detectar e explicar a conexão entre cultura e inovação, a qual gera resultados de desempenho organizacionais. Tal modelo inclui a intenção de ser inovativo; a infraestrutura para dar suporte à inovação; o conhecimento e orientação aos empregados para dar suporte aos pensamentos e ações necessários à inovação e um ambiente para dar suporte à implementação. (DOBNI, 2008, p. 552)

Além dessas metodologias, tem-se a opção escolhida para embasar o presente estudo, a Farol. Tal metodologia foi desenvolvida para “identificar os padrões culturais

favoráveis à criação de ambientes de inovação, por meio da definição das dimensões de análise, assertivas e escala, da validação semântica e do design”. (FEUERSCHÜTTE et al., 2017, p. 328) Concebida por um grupo de professoras da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), berço também da presente pesquisa, a Farol permite a realização de um diagnóstico que utiliza-se de oito dimensões (conforme Quadro 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**), “explicitadas em assertivas capazes de caracterizar e/ou expressar a relação entre cultura e inovação nas empresas nas quais o instrumento será aplicado.” (Ibid., p. 343). Entendendo que cada uma dessas assertivas pode variar à medida que se encontram mais ou menos presentes na empresa, utiliza-se uma escala Likert “com quatro alternativas para que o respondente possa avaliar a organização em cada uma das assertivas da seguinte forma: (1) discorda totalmente; (2) discorda parcialmente; (3) concorda parcialmente e (4) concorda totalmente”. (Ibid., p. 344) Essa abordagem permite, ao final da aplicação, a visualização das respostas em um gráfico de radar, possibilitando a visualização dos pontos a serem desenvolvidos para alcançar os padrões culturais favoráveis à inovação. Portanto, apesar da escala Likert, a metodologia é qualitativa, pois considera as informações coletadas nas entrevistas com os participantes, e a escala tem a função de nortear e tangibilizar as impressões dos respondentes à respeito de cada assertiva. As referidas dimensões e seus respectivos conceitos estão apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 - Dimensões da Cultura Organizacional para Inovação da Farol

DIMENSÕES	CONCEITO
1. Identidade Organizacional	Ajuda a responder “quem é esta organização?” por meio da identificação de valores expressos na missão, visão, nas políticas da empresa e nas ações e padrões de comportamento e relacionamento de seus membros, os quais favorecem a criação de um ambiente inovador. Essa dimensão é composta de oito assertivas.
2. Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas	Procura identificar aspectos do ambiente físico, características das práticas desenvolvidas na empresa e em sua gestão, que oportunizam o desenvolvimento da inovação. Também é observado se as formas e canais de comunicação, o modo como a empresa revela a sua

	história e os relacionamentos informais são valorizados de modo a permitir aos membros o desenvolvimento de práticas que promovam a inovação. Essa dimensão é composta de nove assertivas.
3. Socialização Organizacional	Esta dimensão refere-se à forma como a organização recebe os novos membros e os integra à sua cultura, a partir de ações que favoreçam o desenvolvimento da inovação. É composta por cinco assertivas.
4. Liderança e Atitude Gerencial	Analisa como a liderança é identificada e reconhecida na empresa, bem como o estilo e a forma como os líderes administram os membros, suas relações e as práticas voltadas ao desenvolvimento da inovação. Essa dimensão é composta por seis assertivas.
5. Planejamento e Tomada de Decisão.	O foco dessa dimensão é verificar a alocação de recursos para a inovação, o grau de participação, a comunicação, a flexibilidade e a tolerância aos riscos inerentes ao planejamento e ao processo decisório na empresa. Ela é composta por seis assertivas.
6. Gestão de Pessoas	Envolve as práticas e processos de movimentação, desenvolvimento e valorização utilizados pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho na perspectiva da inovação. Essa dimensão é composta por oito assertivas.
7. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	Abrange os mecanismos adotados para o desenvolvimento de competências para o trabalho, envolvendo os processos sistemáticos de aquisição, geração, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional. Essa dimensão é composta por oito assertivas.
8. Parcerias Externas e Cooperação	Esta dimensão tem foco nas relações externas mantidas pela empresa com vistas a desenvolver sua capacidade de inovação. Verifica a natureza das parcerias e a

	frequência das interações mantidas. Ela é composta por nove assertivas.
--	---

Fonte: Adaptado de Feuerschütte et al., 2017.

Na sequência apresenta-se um conjunto de autores no intuito de ampliar a compreensão e importância de cada uma das oito dimensões da Farol apresentadas. Em momento posterior, este aprofundamento auxiliará, de forma comparativa, na construção e definição das categorias de análise do presente estudo.

Dimensão 01 - Identidade Organizacional: Sumariamente falando, pode ser entendida como “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são” (BARNEY et al, 1998, p. 103). Berg apud Volberda (1998) também trabalha sob essa perspectiva de coletividade, e defende que a identidade da empresa é um entendimento comumente compartilhado sobre o que ela é, e como deveria operar.

Pratt e Foreman (2000), afirmam que a identidade organizacional abrange as principais características da organização para o público (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). A identidade constituiria assim uma forma das organizações se diferenciarem umas das outras, buscando dessa forma afirmar a sua reputação, bem como a fidelização de consumidores e colaboradores.

Machado (2003) acredita que esse processo de diferenciação é também uma atividade ou acontecimento que faz com que a organização assuma um lugar na mente de seus membros e, a partir disso, ocorra a identificação entre indivíduo e empresa.

Essa identificação pode ser entendida como um sentimento internalizado pelo indivíduo, que representa um envolvimento entre ele e a organização, baseado em um desejo de afiliação. Assim, quando existe um forte nível de identificação com a organização, possivelmente haverá também maior cooperação entre seus colaboradores e um sentimento de fidelidade para com ela (MACHADO, 2003, p. 62).

Vale ressaltar que existe uma distinção entre identidade e imagem organizacional: “enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa” (MACHADO, 2003, p. 61). Portanto, essa dimensão de análise resgata informações para compreender a percepção da identidade organizacional, a partir dos relatos dos colaboradores.

De maneira complementar, Jo Hatch e Schultz (1977, p. 361) acreditam na conexão da referida dimensão com a Cultura Organizacional ao afirmar que “a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. Portanto, a identidade organizacional reflete a cultura da empresa, trazendo consigo os valores, regras e normas compartilhados. (MACHADO; FEUERSCHÜTTE, 2015) Deal e Kennedy (1999) destacam que os valores são o coração da cultura, portanto, nesse contexto, é possível perceber que a cultura para inovação pode ser evidenciada na construção da missão, visão e valores que compõem o direcionamento formal da identidade organizacional. Assim, para que se compreendam os padrões culturais para inovação, é necessário analisar e entender a identidade organizacional.

Dimensão 02 – Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas: Conforme visto no capítulo 2.2.1 de revisão da literatura sobre cultura organizacional, Schein (2009) aborda que a cultura organizacional se constitui por três níveis que representam o seu grau de manifestação, quais sejam: Artefatos, Crenças e Valores, e Suposições básicas. Artefatos compreendem aqueles aspectos da cultura de clara visualização ou que podem ser decifrados com certa facilidade. São exemplos deste nível o layout da organização, as vestimentas dos membros, os mitos e histórias contadas, as tecnologias utilizadas, etc. Em segundo lugar, as crenças e valores expostos dizem respeito à forma de agir de um grupo frente às situações, a partir do que a consciência coletiva prediz ser o mais correto ou não. O último nível compreende as suposições básicas, que são aspectos comportamentais que transcendem a necessidade de justificativa ou explicação, pois, por serem utilizados reiteradas vezes como premissas, tornaram-se verdades e, de certa forma, inconscientes.

Portanto, para que se tenha clareza da forma como a inovação se manifesta na cultura da organização, é importante que se entenda como ela é percebida por seus membros a partir dos níveis apresentados por Schein (2009) e englobados nesta dimensão. Além do mais, é importante que a organização tenha clareza de aspectos subjetivos, tais como os valores, e que busque zelar por eles, como considera Deal e Kennedy apud Freitas (1991), os valores são fortes elementos para guiar o processo de tomada de decisão e auxiliam na indicação dos aspectos a serem considerados mais ou menos relevantes frente aos dilemas organizacionais cotidianos.

Referente às regras não escritas, infere-se que estas permitem o colaborador saber o que é esperado dele, regem as suas ações no dia a dia da empresa servindo

como norteadoras, e determinam o potencial de flexibilidade ou inovação da cultura. Essas regras são abrangentes e compreensíveis e informam aos funcionários o que fazer sob uma ampla variedade de circunstâncias. (CAMERER; VEPSALAINEN apud VOLBERDA, 1998) Outros fatores também são importantes de ressaltar: o conteúdo e o volume de regras não escritas [...] são moldados pelo domínio da disciplina entre os membros da organização, processos de socialização, a atitude formal atual dos membros da organização e sua tolerância à ambiguidade. (VOLBERDA, 1998, p. 174, tradução livre) As regras não escritas também podem fazer parte do conjunto de crenças e suposições básicas (SCHEIN, 2009), partindo do entendimento de que esses conhecimentos e consciência coletiva que as compõe são tácitos.

Assim sendo, é fundamental que a empresa compreenda quais práticas e mecanismos têm sido eficazes para disseminar a inovação, sejam eles visíveis ou não, de forma que estes se tornem valores organizacionais, agregando sentido à organização e orientando de forma efetiva o pensamento e as ações do grupo.

Dimensão 03 – Socialização Organizacional: O processo de socialização é, segundo Dias (2014, p. 37), “a ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários. Deve ser ajustada a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural dos seus criadores.” Entende-se que a socialização possui caráter sistêmico e processual, portanto não se trata de um evento pontual, e sim um processo que traduza para o novo funcionário os valores e a cultura da empresa. (BORGES, ALBUQUERQUE, 2004) Schein (2009) evidencia a correlação da socialização com a cultura quando ressalta que a partir do momento que há interações espontâneas em um grupo desestruturado, surge o desenvolvimento de padrões e normas de comportamento que se consolidam em conhecimento compartilhado, e gradualmente, se tornam a sua cultura.

O processo de socialização tem-se mostrado relevante à medida que se consideram as suas implicações para o desempenho, retenção de empregados e atitudes no trabalho. Além disso, quando bem trabalhado, reflete de forma positiva no clima organizacional e permite que desde o início, a empresa desenvolva no sujeito recém-contratado as competências que julgue necessárias para seus colaboradores. (CARVALHO, et al, 2011). É ainda apontado pelo autor Jones apud Dias, 2014, p. 48, que “as empresas que pretendem utilizar a inovação como forma de se manterem competitivas em relação ao mercado e à concorrência têm que ser flexíveis e, nesse sentido, será aconselhável recorrerem a um processo de socialização individualizada”.

Assim, quando a organização deseja difundir e fortalecer uma cultura de inovação, mostra-se fundamental que isso seja trabalhado desde o primeiro contato entre a empresa e o indivíduo.

Dimensão 04 – Liderança e Atitude Gerencial: A liderança exerce forte influência ao criar e inserir a cultura em um grupo. Schein (2009, p. 209) é um dos autores que afirmam essa correlação, que entende que “a função única da liderança que a distingue da gestão e da administração é essa preocupação com a cultura. Os líderes iniciam a criação do processo cultural, e [...], devem também gerenciar e às vezes, mudar a cultura”. Isso só é possível pela característica determinante do líder, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359), os quais caracterizam liderança como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Essas características fortes das lideranças determinam a cultura, e trazem uma relação de interdependência entre os construtos. As habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto da cultura a ser gerida. Contudo, pode-se perceber outro viés, ao considerar que o líder também costuma ser moldado pela cultura organizacional – em seus pensamentos, sentimentos e respostas (BARRETO et al., 2013) Bass e Avolio apud Barreto (2013, p. 40) acreditam que “os modelos de comportamento de lideranças começam no topo e são encorajados nos níveis inferiores sucessivos. Os comportamentos dos líderes de nível superior tornam-se, então, símbolos da nova cultura organizacional”. Tal entendimento compatibiliza com a visão de Schein (2009, p. 211), ao mencionar que “a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

Por fim, importa nesta categoria avaliar qual estilo de liderança estaria mais adequado a uma cultura de inovação. Clegg (2011) menciona três diferentes abordagens que compõem os perfis de liderança, sejam eles: liderança carismática, liderança transacional, e liderança transformadora. Volberda (1998, tradução livre) afirma que a habilidade dos líderes de desenvolver a cultura depende do seu estilo de liderança, sua abordagem de planejamento e atitude gerencial. Essas são as variáveis culturais, segundo o autor, que dizem respeito à liderança que determina o potencial de flexibilidade da cultura.

Dimensão 05 – Planejamento e Tomada de Decisão: Hoppen (2012) destaca que as organizações são sistemas em constantes mudanças, e são regidas em todos os níveis hierárquicos por tomadas de decisões.

Christensen (2012) aborda que, de modo geral, o processo de tomada de decisão e planejamento nas empresas leva em consideração mercados e taxas conhecidos, bem como a estrutura e processos existentes na empresa e a tecnologia dominada. Tal cenário, na perspectiva do autor, acaba por boicotar ideias que não se enquadrem neste paradigma vigente da empresa, tendo em vista que tecnologias emergentes ou mercados ainda inexistentes não fazem parte dos critérios dos decisores, sabotando por sua vez a possibilidade de inovação.

Davila, Epstein e Shelton (2007) entendem que não existe um cardápio de estratégias genéricas para que os líderes consultem e tomem as decisões a respeito da inovação. As estratégias de inovação devem ser elaboradas e adaptadas pela própria equipe executiva, escolhendo a oportunidade adequada para executá-las. Ressalta também que “a estratégia de inovação precisa, acima de tudo, dar sustentação à estratégia do negócio.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 77) Afirmam também que administrar a inovação e ao mesmo tempo ter performance é um processo verdadeiramente paradoxal. A organização precisa ser estável em sua identidade e estratégia, mas, ao mesmo tempo, mostrar-se aberta para a mudança constante.

Como visto, o planejamento e tomada de decisão impactam a inovação no que tange a gestão da inovação. Canongia et al. (2004, p. 232) explicam que “os desafios colocados à gestão da inovação estão essencialmente ligados à necessidade de se reconstruir conceitos e práticas na tomada de decisão, e na governança para criar e coordenar as redes internas e externas às organizações”. Afirmam que esse processo de reconstrução de conceitos viabiliza a construção da capacidade de inovação, e o processo perpassa pela acumulação de conhecimentos.

Uma abordagem ferramental que tem sido amplamente utilizada nas empresas para planejar e tomar decisões estratégicas e inovadoras é o *Design Thinking*. Idealizado por Tim Brown, vem sendo compreendido como uma competência estratégica para promover a inovação. É composta por três etapas, de forma cíclica: inspiração, ideação e implantação. As ideias são testadas e revistas até que estejam refinadas e prontas para implantação. Brown ressalta que é um processo estratégico

e amplamente participativo, onde a comunicação deve estar presente em todas as etapas. (BROWN, 2008)

Dimensão 06 – Gestão de Pessoas: Não há dúvidas a respeito da importância das pessoas no contexto organizacional, e este tema com o viés da inovação vem ganhando cada vez mais destaque, e por isso, a busca pelo aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas tem-se tornado um mote nas organizações. Para ampliar o entendimento sobre essa dimensão, consideram-se alguns conceitos como o de Dutra (2006, p. 17) que traz a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Leede e Looise apud Queiroz, Albuquerque e Malik (2013) ressaltam para gestão estratégica de pessoas uma série de pressupostos básicos, necessários também para criar uma cultura de inovação, como visão compartilhada, lideranças que proporcionem uma estrutura flexível, treinamento e desenvolvimento, comprometimento e envolvimento dos colaboradores, equipes multidisciplinares e um clima favorável à criatividade.

Tem-se adicionalmente o questionamento a respeito da capacidade de inovação da empresa, e no que ela reside. Para Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2008) ela se faz presente na inteligência, imaginação e criatividade dos colaboradores. Em razão disso, faz-se necessária uma gestão de recursos humanos que seja capaz de identificar, desenvolver, avaliar e recompensar que estejam de acordo com os objetivos de inovação da organização. Algumas práticas que podem ajudar nesse processo incluem itens similares aos citados por Leede e Looise (2005) e outros, como o trabalho em equipes multidisciplinares; desenho flexível das funções e o *empowerment* dos colaboradores; recrutamento de pessoas polivalentes e que se adequem à cultura organizacional; treinamento extensivo; oportunidades de carreira; avaliação de desempenho baseada em comportamentos alinhados à inovação; remuneração associada positivamente à inovação. Contudo, os autores ressaltam que esse “conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas que tem o potencial de favorecer a inovação precisa estar alinhado a uma estratégia organizacional mais ampla que contemple a inovação como objetivo de longo prazo”. (JIMENEZ-JIMENEZ, SANZ-VALLE apud QUEIROZ, ALBUQUERQUE, MALIK, 2013, p. 661)

Dimensão 07 – Aprendizagem e Gestão do Conhecimento: A presente dimensão traz uma abordagem de como o conhecimento e aprendizagem ocorrem

nas organizações, e como estas passam a ser vistas como “organizações que aprendem”. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que em um mundo econômico de incertezas, a única fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento. Ainda, afirmam que “[...] as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.” (NONAKA, TAKEUCHI, 2008, p. 39)

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 520) também trazem um aspecto relevante sobre a temática: “[...] gestão de conhecimento torna-se uma tarefa fundamental, e muitas receitas oferecidas para a obtenção disso dependem da mobilização de um nível muito mais alto de participação, para a solução inovadora de problemas [...]”.

Observa-se que Gestão do Conhecimento (GC) ainda é um desafio para muitas organizações. Yew-Wong e Aspinwall (2004) consideram que uma das razões pelas quais as empresas falham em seus esforços é a falta de embasamento teórico que oriente quais características e elementos devem ser considerados na implementação da GC. Surge assim, a necessidade da utilização de ferramentas e modelos coesos para auxiliar uma implementação estruturada de Gestão do Conhecimento.

No que tange a Aprendizagem Organizacional, pode ser entendida como um “processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”. (ARGYRIS, 1992, p. 132) Outros autores complementam essa abordagem corretiva, como Probst e Büchel (1994, p. 167) ao afirmarem que “aprendizagem organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis”. Nessa perspectiva, pode-se observar a aprendizagem como um processo, onde o conhecimento é visto como um insumo e/ou um produto, e está contido neste processo. (CASTRO; LOIOLA, 2003)

Destaca-se ainda a importância de compartilhar e perpetuar os conhecimentos que estão contidos em cada indivíduo da organização. Bitencourt (2001, p. 52) discorre a respeito, ressaltando a “necessidade de compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros”. A partir de então, a aprendizagem, antes em nível individual, passa a ser transformada em coletiva, e permite que o conhecimento individual seja incorporado às práticas organizacionais.

Dimensão 08 – Parcerias Externas e Cooperação: embora as empresas possam ter uma forte identidade organizacional, lideranças atuantes, processos inovadores de planejamento e gestão de pessoas, e ênfase em gestão do conhecimento, as interações de trabalho são transversais a essas áreas, pois todos os segmentos pressupõem alguma forma de interação, colaboração ou parceria.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a existência da inovação precede de algum tipo de arranjo cooperativo para o seu desenvolvimento, ou comercialização, e as principais razões para as empresas colaborarem são: redução de custos, de riscos e de tempo gasto, economias de escala, e promoção da aprendizagem compartilhada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188) apontam que “com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégias deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros”. Ou seja, a estratégia e a existência de inovação das empresas estão diretamente relacionadas a algum processo de colaboração.

Para Fleury e Fleury (2003), a cooperação mediante a formação de redes é primordial, visto que a competitividade depende cada vez mais da eficiência coletiva do desempenho de redes ao invés de considerar a empresa de forma isolada. Powell (2007, p. 58, tradução livre) também aponta os benefícios do trabalho em rede ao defender que as “redes interorganizacionais são meios pelos quais as organizações podem disponibilizar ou trocar recursos, e juntas desenvolverem ideais e habilidades”.

Após revisão das dimensões da Farol, conclui-se, mediante observação das categorias, que a ferramenta foi concebida para a realidade das médias e grandes empresas. Diante dos conceitos apresentados, também se torna mais clara a compreensão a respeito da ferramenta e a importância de cada dimensão. A seguir tem-se o Quadro 3 contendo a síntese das dimensões mencionadas, e respectivos autores utilizados. Tal compreensão servirá de insumo para construção e validação das categorias de análise do presente instrumento a ser proposto.

Quadro 3 - Síntese das dimensões da Farol, principais tópicos e autores

DIMENSÕES		TÓPICOS ABORDADOS	AUTORES
1	Identidade Organizacional	Identidade da empresa; principais características da organização; forma de diferenciação e identificação com os indivíduos; reflexo da cultura da empresa; fonte	BARNEY (1998); VOLBERDA (1998); PRATT, FOREMANN (2000); MACHADO (2003); HATCH, SCHULTZ (1977); MACHADO, FEUERSCHUTTE, 2015); DEAL, KENNEDY (1999)

		de compreensão dos padrões culturais para inovação.	
2	Artefatos Visíveis e Regras não Escritas	Níveis da Cultura Organizacional (artefatos, crenças e valores, e suposições básicas); regras não escritas indicam o potencial de flexibilidade da empresa.	SCHEIN (2009); FREITAS (1991); VOLBERDA (1998)
3	Socialização Organizacional	Ferramenta para incutir a cultura nos funcionários; processo de tradução dos valores e cultura; suporte para clima organizacional e competências desejadas; alternativa para manter a organização competitiva.	BORGES, ALBUQUERQUE (2004); CARVALHO et al. (2011); DIAS (2014).
4	Liderança e Atitude Gerencial	Função dos líderes de preocupar-se com a cultura; capacidade de criação e influência da cultura; líder também costuma ser moldado pela cultura, estilo de liderança mais adequado à cultura de inovação.	SCHEIN (2009); ROBBINS, JUDGE, SOBRAL (2010); BARRETO et al. (2013); CLEGG (2011); VOLBERDA (1998).
5	Planejamento e Tomada de Decisão	Forma de gerir as mudanças; viés de 'boicote' da inovação; estratégia de inovação sustenta a estratégia do negócio; gestão da inovação; Design Thinking.	HOPPEN (2012); CHRINTENSEN (2012); DAVILA, EPSTEIN, SHELTON (2007); CANONGIA et al. (2004); BROWN (2008).
6	Gestão de Pessoas	Políticas e práticas para conciliar as expectativas da organização e das pessoas; gestão estratégica de pessoas; capacidade de inovação nos colaboradores.	DUTRA (2006); QUEIROZ, ALBUQUERQUE, MALIK (2013); JIMENEZ-JIMENEZ, SANZ-VALLE (2008); LEEDE, LOISE (2005)
7	Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	Organizações que aprendem; conhecimento como vantagem competitiva; aprendizagem organizacional; compartilhamento de conhecimentos.	NONAKA, TAKEUCHI (2008); TIDD, BESSANT, PAVITT (2008); CASTRO, LOIOLA (2003); BITENCOURT (2001).

8	Parcerias Externas e Cooperação	Arranjos cooperativos e processos de colaboração; formação de redes.	TIDD, BESSANT, PAVITT (2008); MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL (2000); FLEURY, FLEURY (2003); POWEL (2007).
---	---------------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2019.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

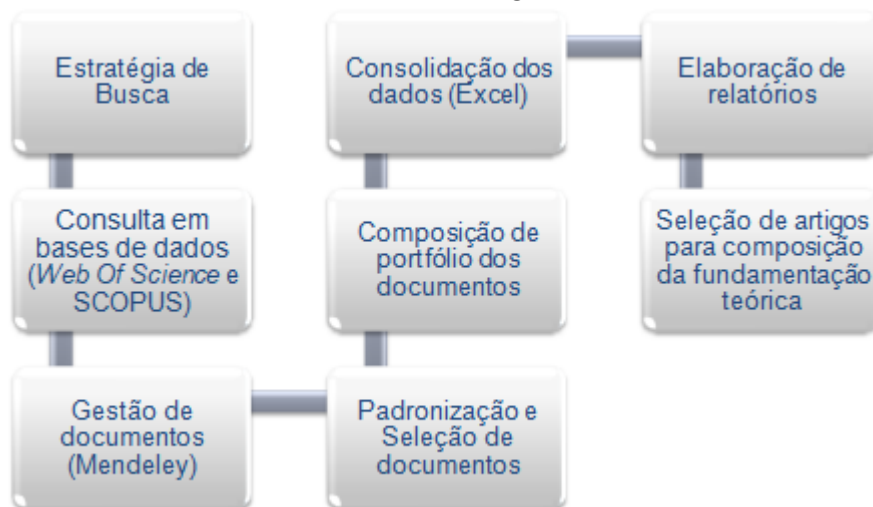
Inicialmente tem-se a apresentação geral da revisão sistemática realizada para levantamento das principais contribuições nessa área, sendo esta a primeira etapa dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, conhecida também como pesquisa bibliográfica. Na sequência, tem-se o detalhamento dos demais procedimentos adotados, quais sejam: pesquisa documental, e entrevista semi-estruturada.

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

Para identificação do atual conhecimento científico sobre determinado assunto, parte-se da revisão da literatura. Tal método permite identificar lacunas a serem exploradas e tendências na área. (FERENHOF; FERNANDES, 2016). A Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) é um método de investigação científica com planejamento e reunião de estudos originais, sintetizando os resultados de múltiplas investigações primárias através de estratégias que limitam vieses e erros aleatórios. (COOK; MULROW; HAYNES; 1997) É também definida por Greenhalgh (1997, p. 672) “como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reproduzível”.

Com o objetivo de investigar a literatura existente a respeito da intersecção dos temas Cultura Organizacional, Inovação e Micro e Pequenas Empresas e desta forma subsidiar o Referencial Teórico do presente estudo, utilizou-se esta metodologia de RBS, que foi dividida em três fases: definição do protocolo da pesquisa; análise dos dados; e síntese. A fase inicial de definição do protocolo incluiu definição da estratégia de busca, consulta em bases de dados, gestão de documentos, padronização e seleção de documentos e composição do portfólio. A fase seguinte, de análise, incluiu a consolidação dos dados; e a fase final, de síntese, se referiu à elaboração de relatórios e seleção de artigos para composição da fundamentação teórica. Na Figura 2 se tem ilustrado o passo a passo mencionado:

Figura 2 - Passo a Passo da Revisão Bibliográfica Sistemática



Fonte: Elaboração própria, (2018) com base em Ferenhof e Fernandes (2016).

A escolha das bases de dados mencionadas (*Web of Science* e SCOPUS) se deu por serem amplamente utilizadas em estudos de ciências socioeconômicas, por apresentarem o maior número de resultados na busca, devido também à compatibilidade com os softwares de análise dos dados, e ainda acessarem em seu procedimento de busca todos os periódicos cujo índice de impacto é calculado pelo *Journal Citation Report* (JCR). (CARVALHO et al., 2013)

Com o intuito de realizar a etapa de ‘gestão dos documentos’, utilizou-se o software *Mendeley* para compilar os resultados da pesquisa, excluir documentos duplicados, e também viabilizar a etapa seguinte de ‘padronização e seleção’, já que facilita na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada publicação.

Os quadros 4 e 5 resumem os parâmetros de busca, e estão separados por bases de dados, demonstrando a data das buscas, os descritores utilizados, os resultados encontrados, bem como o resultado final após o filtro e eliminação realizados na etapa de ‘padronização e seleção de documentos’. Ressalta-se que não houve necessidade de restringir a cobertura temporal da pesquisa, nem os idiomas, pois no presente momento da atual pesquisa encontraram-se poucas publicações na área, e tais delimitações não contribuiriam no processo. Ainda, os artigos eliminados tratam-se de repetições contidas em ambas as bases, ou de artigos que fugiam muito amplamente da temática original da busca, não tendo como vertente principal a cultura de inovação nas MPEs.

Quadro 4 - Parâmetros de busca - WoS

DATA DA BUSCA	17/05/2018
BASE DE DADOS	Web Of Science
DESCRITORES	TS=((("organi?ational culture") AND ("innovation" OR "culture for innovation" OR "innovative culture") AND ("small?medium?ent?prise*" OR "SME" OR "small?medium?sized?ent?prise*" OR "small and medium enterprises" OR "Small and medium-sized enterprises")))
RESULTADOS ENCONTRADOS	46
ELIMINADOS	9
SALDO FINAL	37

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 5- Parâmetros de busca - SCOPUS

DATA DA BUSCA	28/ago
BASE DE DADOS	SCOPUS
PALAVRAS CHAVES	TITLE-ABS-KEY ((("organi?ational culture") AND ("innovation" OR "culture for innovation" OR "innovative culture") AND ("small?medium?ent?prise*" OR "SME" OR "small?medium?sized?ent?prise*" OR "small and medium enterprises" OR "Small and medium-sized enterprises")))
RESULTADOS ENCONTRADOS	39
ELIMINADOS	19
SALDO FINAL	20

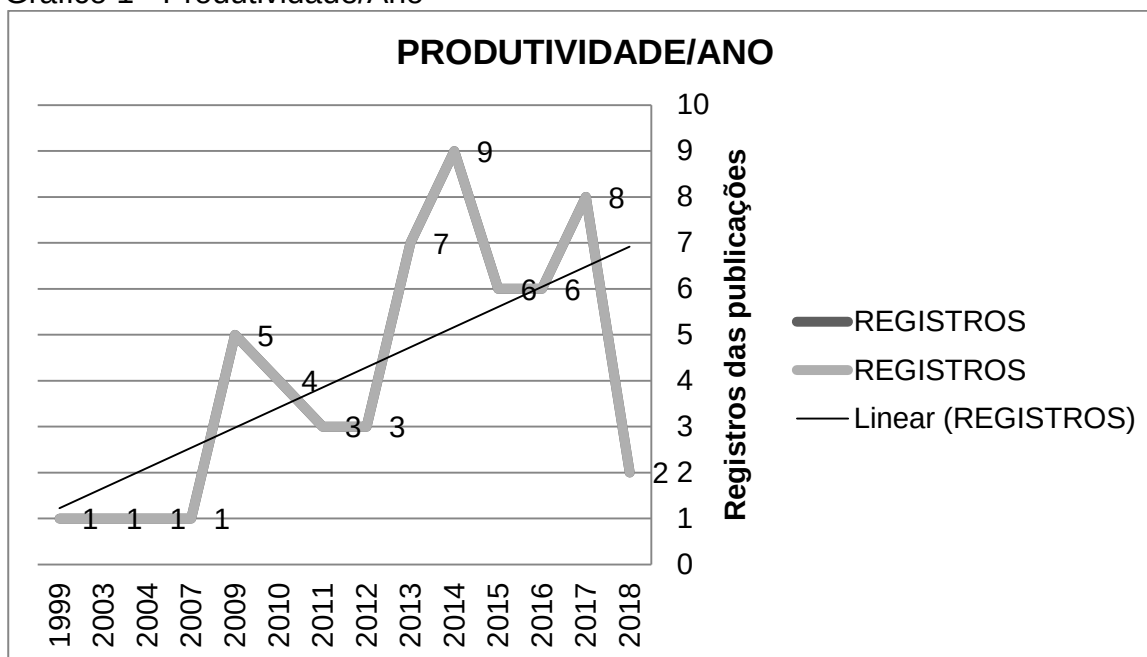
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Nesta seleção de 57 artigos, identificou-se que os temas principais (cultura, inovação e MPEs) apresentam diversos tipos de correlações entre si, ou com outros temas como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, mudança organizacional, *performance* organizacional, entre outros. Esta amostra foi utilizada para realização de um conjunto de análises estatísticas descritivas simples, com o uso do Excel. A partir destas análises, foram levantados os seguintes indicadores: produtividade por ano, resultados encontrados por base, incidência dos principais periódicos, publicações por autor, número de publicações por país/continente e nuvem de palavras-chaves. Cada um deles está apresentado na sequência, em maiores detalhes.

O primeiro indicador refere-se à produtividade por ano. Dentre os 57 artigos selecionados, observa-se um pico de publicações no ano de 2014, somando 10

registros na área. O primeiro registro encontrado de produções nessa temática foi em 1999, e observa-se que a partir de 2009 o interesse na área foi crescendo, ainda que lentamente, conforme Gráfico 1, onde observa-se uma tendência média crescente nos últimos 8 anos.

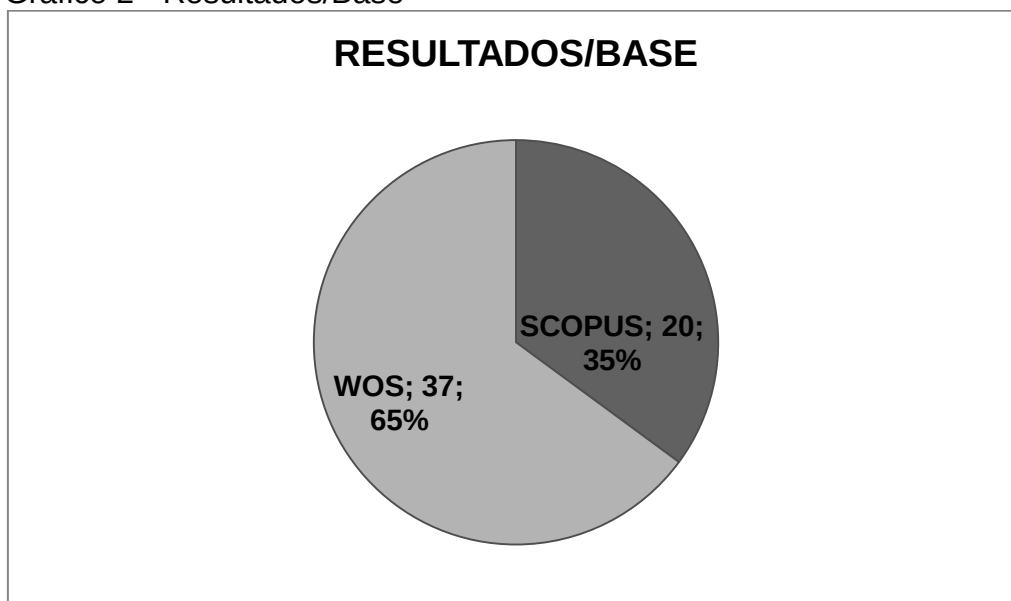
Gráfico 1 - Produtividade/Ano



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Referente às bases de dados utilizadas, tem-se o Gráfico 2 demonstrando que a *Web of Science* foi a que apresentou 64% dos artigos selecionados, pós filtro e eliminação. A SCOPUS apresentou, portanto, 36% dos artigos utilizados. Isso pode se explicar também pelo fato de a primeira busca ter sido realizada na WoS, e muitos dos artigos encontrados na segunda busca (na SCOPUS) apresentaram duplicidades com os resultados já encontrados anteriormente, precisando assim ser eliminados.

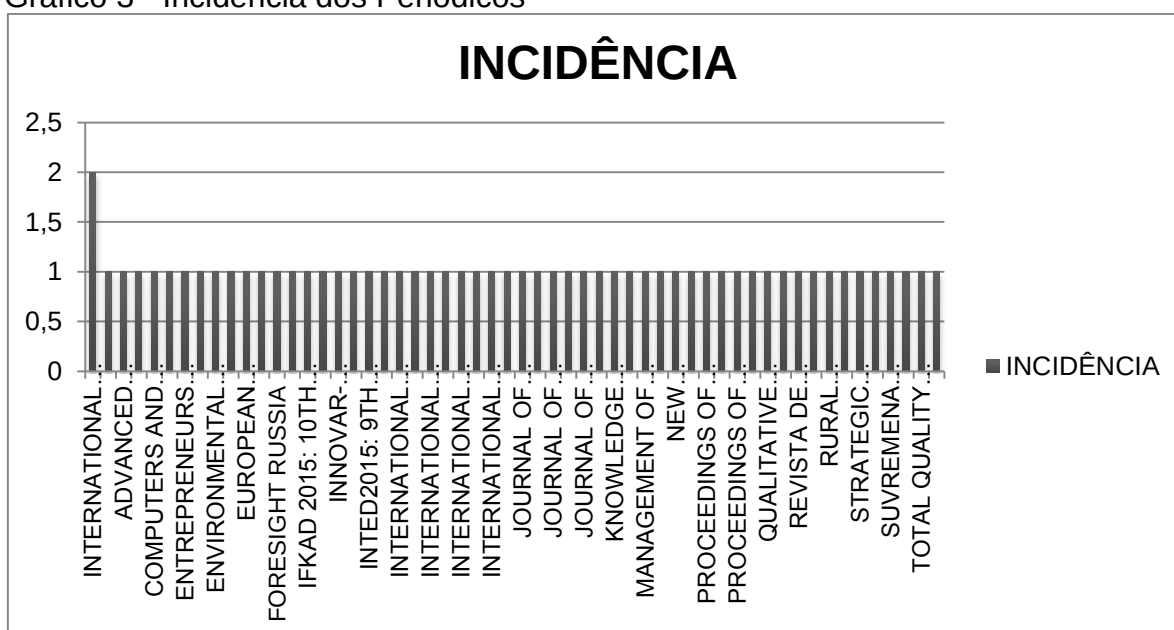
Gráfico 2 - Resultados/Base



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 3, apresenta-se a incidência dos periódicos identificados na busca. Somente um dos periódicos apareceu mais de uma vez nos resultados, que foi o *International Journal Of Innovation Management*, com os artigos “A study of organisational determinants and innovation practices in Dubai SMEs” (AL-ANSAARI; XU; PERVAN, 2014) e “Obstacles To Innovation For Smes: Evidence From Germany” (STROBEL; KRATZER, 2017)

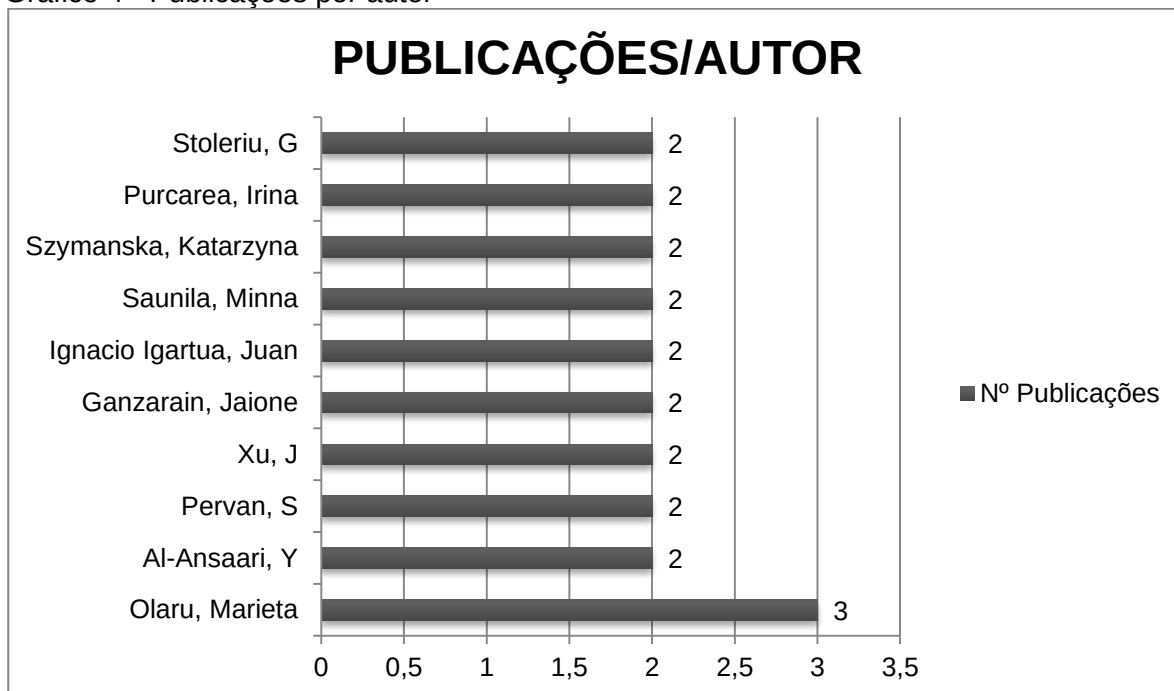
Gráfico 3 - Incidência dos Periódicos



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Em relação aos principais autores, foram selecionados para compor o Gráfico 4 os autores que apresentaram duas ou mais publicações. Assim, tem-se nove autores que aparecem em 2 publicações, e uma autora que obteve 3 publicações (OLARU, M., 2009; 2010; 2011).

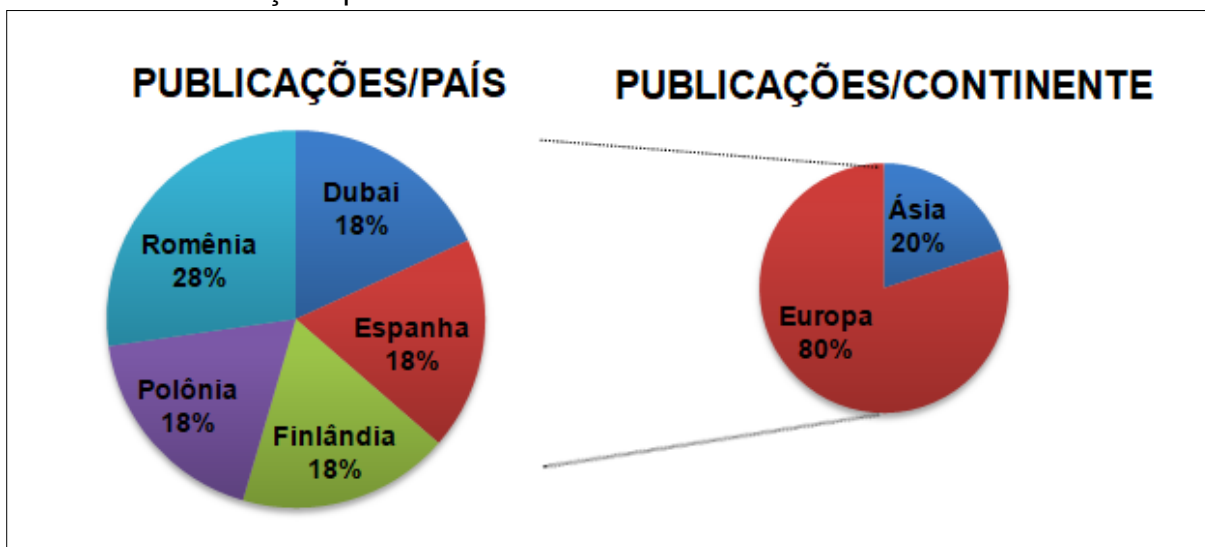
Gráfico 4 - Publicações por autor



Fonte: Elaboração própria, 2018.

O indicador de Publicações por País e Continente demonstra em quais países estão concentradas as publicações, considerando que para esta análise a amostra corresponde somente às publicações com autores mais recorrentes (conforme Gráfico 5). Observa-se um equilíbrio nos países apresentados, tendo destaque somente para a Romênia. Desta análise apresenta-se também o extrato publicações por continente, onde Europa detém 80% das publicações, e Ásia 20%.

Gráfico 5 - Publicações por País e Continente



Fonte: Elaboração própria, 2018.

A última análise é referente às palavras-chaves utilizadas pelos autores nas publicações. Após levantamento, foram identificadas 195 palavras-chaves utilizadas, dentre elas, as que mais se repetem estão em destaque na Figura 3 e vão ao encontro da temática deste estudo: *Innovation*; *Culture*; *SMEs*.

Figura 3 - Nuvem de palavras-chave



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Após tais análises, no intuito de compor o Referencial Teórico do presente estudo, foi extraída uma segunda amostra de 26 artigos, conforme descrito na última etapa do passo a passo da RBS demonstrado na Figura 2. Tal seleção foi feita mediante leitura dos resumos dos 57 artigos iniciais, observando nesta análise o nível de proximidade do conteúdo do artigo com a proposta desta pesquisa, considerando tão somente os artigos que tratassem com relevância dos assuntos cultura organizacional, inovação e MPEs. Diante desta análise, foi possível estabelecer uma escala de prioridades nos artigos, identificando-os por cores. No Apêndice A encontra-se um quadro resumo (Quadro 19), onde é possível visualizar a escala de cores escolhida para filtrar os artigos (variando de verde escuro a amarelo, sendo verde escuro os artigos com maior proximidade à proposta desta pesquisa, e os amarelos seriam os que contemplam a temática, contudo com menos proximidade), bem como os respectivos dados relevantes de cada um dos 26 artigos selecionados.

3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA

Para realização do presente estudo de natureza qualitativa, foi adotado como procedimento metodológico a pesquisa exploratório-descritiva. “Como sugere o nome, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão” (MALHOTRA, 2005, p. 56). Conjuntamente, tem-se a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. A natureza é qualitativa, pois, esse tipo de pesquisa, “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. (GODOY, 1995, p. 62)

Tais abordagens metodológicas justificam-se pela necessidade de aprofundar-se e examinar a inovação nas MPEs, e compreender quais características culturais estas empresas possuem que influenciam e determinam a inovação. Neste intuito, aproveitou-se da abordagem qualitativa para condução de entrevistas semi-estruturadas nas MPEs, e utilização de pesquisa documental, as quais serão relatadas no item de coleta de dados.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA E AMOSTRA

Na delimitação do universo de pesquisa e respectiva amostra, levou-se em conta que o universo das micro e pequenas empresas em Santa Catarina é muito extenso, e por questões de acessibilidade da pesquisadora aos projetos do Sebrae/SC, foi escolhido o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) para servir como ponto de partida para a definição de amostra. Essa definição se fez importante tendo em vista a necessidade de coletar dados com micro e pequenas empresas que de fato apresentassem um potencial inovador, e algum tipo de prática de inovação em sua gestão, buscando atender ao objetivo de descrever o processo por meio do qual as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPEs.

Para efeito de definição da primeira amostra utilizada, tomou-se por base o último ciclo completo do ALI, o qual ocorreu de 2015 a 2018, onde participaram 716 empresas do estado. Destas 716 empresas, foi utilizado um universo de 173, localizadas na região de Florianópolis. Tal universo foi obtido mediante pesquisa no software utilizado para gestão do Programa Agentes Locais de Inovação, onde foi possível filtrar empresas por região, ciclo de 2015 a 2018, e porte (micro e pequenas empresas). Destas 173 empresas, optou-se por utilizar como amostra as empresas que obtiveram melhor desempenho no diagnóstico aplicado pelo programa, conhecido como Radar da Inovação.

O Radar da Inovação é composto por assertivas que buscam medir o potencial de inovação da empresa, bem como a maturidade da gestão de acordo com os parâmetros do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). A partir de 4 dimensões principais (ofertas criadas; clientes atendidos; processos empregados; locais de presença usados), há o desdobramento em doze dimensões, sejam elas: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; e rede. Somada a estas dimensões, tem-se a última que se trata de 'ambiência inovadora', compondo assim 13 dimensões de análise no radar. As notas para cada dimensão variam de 01 a 05, sendo de forma simplificada, nota 01 para quando a inovação não está presente; nota 03 para quando a inovação é incipiente; e nota 05 para quando a inovação está presente. (SEBRAE, 2015) A Tabela 3 evidencia as empresas entrevistadas nesta primeira amostragem, o setor de atuação, e a respectiva média geral do Grau de

Inovação Global advindo do Radar da Inovação, o qual, através de seus relatórios, fundamentou a seleção da amostra por meio de pesquisa documental.

Tabela 3 - Empresas entrevistadas e Grau de Inovação Global

EMPRESA ENTREVISTADA	SETOR DE ATUAÇÃO	MÉDIA GERAL (GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL)
E01	Indústria	2,6
E02	Indústria	3,6
E03	Comércio	4
E04	Comércio	4
E05	Serviço	4,6
E06	Serviço	3,3

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Após esta primeira etapa de coleta de dados, no intuito de estruturar o projeto piloto do instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs, uma nova amostra de seis empresas foi retirada para realizar os pré-testes e a validação semântica do instrumento proposto. Para esta etapa, foi utilizado um novo universo de pesquisa, considerando as empresas prospectadas para o Novo ALI. Por se tratar de uma nova metodologia, está sendo iniciado um projeto piloto deste novo ALI em SC. No total, até o presente momento, 200 empresas estão prospectadas para o Programa, sendo 100 na região da Grande Florianópolis, 60 em Blumenau e 40 em Chapecó. Das empresas prospectadas para a região da Grande Florianópolis, foi feito um filtro das primeiras a se inscreverem, somando 42 empresas. Destas, foi extraída a segunda amostra de 6 empresas, respeitando os seguintes critérios: 2 de comércio, 2 de indústria e 2 de serviço; e empresas com maior média de pontos obtidos no Radar da Inovação.

As amostras adotadas nesta pesquisa se enquadram como não probabilísticas e por conveniência, tendo em vista a dimensão das amostras, e a forma como foram selecionadas, devido à acessibilidade. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000) Esse tipo de amostragem “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. (MATTAR, 1996, p. 132). Uma das limitações referentes ao uso deste enquadramento é que “em amostragem não probabilística eliminam-se os custos e o trabalho de desenvolver uma amostragem estruturada aleatoriamente, porém também se elimina a precisão com que as informações resultantes serão apresentadas” (AAKER; KUMAR; DAY, 1995, p. 375) Ressalta-se ainda que para a

utilização destes dados amostrais, a pesquisadora realizou consulta ao gestor responsável pelo Programa ALI no Sebrae Nacional, no intuito de obter autorização de uso.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção trata de descrever os principais procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. O levantamento de dados pode ser classificado em: primários (depoimentos, entrevistas, questionários); secundários (coletados por meio de análise documental); e terciários (citados ou fornecidos por terceiros). Contudo, para a presente pesquisa, far-se-á uso de dados primários e dados secundários. (LAKATOS; MARCONI, 2017).

De início, a pesquisadora teve como objetivo observar em publicações recentes na área e em autores seminais as principais interfaces entre as temáticas cultura, inovação e MPEs. Para tal, utilizou como abordagem a pesquisa bibliográfica, a qual compõe parte da pesquisa exploratória ao buscar por meio de revisão sistemática de literatura o conhecimento necessário à fundamentação teórica, para a construção do instrumento de coleta de dados e para a proposição do instrumento de diagnóstico de cultura para inovação em MPEs. Lakatos e Marconis (2017) explicam que a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi produzido sobre determinado assunto, não se tratando de mera repetição, e sim o exame com novos enfoques ou abordagens, que permitam alcançar conclusões inovadoras. Gil (2008) explica que essa abordagem é desenvolvida com base em material já elaborado, e que grande parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

De maneira complementar, realizou-se a pesquisa documental que incluiu a consulta a relatórios das empresas selecionadas como primeira amostra para a entrevista semi-estruturada, referente à participação do Programa ALI do Sebrae/SC. Tais relatórios evidenciam o nível de maturidade de gestão das empresas e o desempenho obtido no diagnóstico aplicado pelo programa, que demonstra o grau de inovação das empresas naquele momento do tempo. Lakatos e Marconi (2017, p. 190) explicam que “a característica da pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos [...] que se constituem o que se denomina de fontes primárias”. Gil (2008) traz que há dois tipos de documentos, os de primeira mão e os

de segunda mão. O que os difere é que o primeiro não recebeu nenhum tratamento analítico, como por exemplo, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. Já os de segunda mão, já sofreram algum tipo de análise, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Posteriormente, a partir da identificação das principais interfaces entre as temáticas cultura, inovação e MPEs, foi possível estruturar as categorias de análise (advindas deste cruzamento teórico com o levantamento das dimensões da Farol), as quais embasaram a construção do instrumento para coleta dos dados primários. Tal instrumento utilizou-se da abordagem de entrevistas semi-estruturadas, onde os questionamentos básicos são fundamentados em teorias que se relacionam ao tema da pesquisa. (TRIVINOS, 1987). Tais entrevistas são compostas por um roteiro com perguntas principais, que podem ser complementadas por outros questionamentos que venham a emergir, pertinentes ao momento da entrevista. (MANZINI, 1991) No caso da presente pesquisa, as perguntas foram criadas com o objetivo de remeter diretamente às categorias de análise, possibilitando o amparo teórico da coleta de dados e posterior análise dos conteúdos obtidos. Tais categorias advêm da revisão de literatura realizada, no intuito de fazer o cruzamento entre os achados teóricos nas temáticas cultura, inovação e MPEs e as práticas nas MPEs. Carlomagno e Rocha (2016, p. 184) apresentam que, para criar categorias assertivas, é necessário observar as seguintes regras:

- a) é preciso existir regras claras sobre os limites e definição de cada categoria; b) as categorias devem ser mutuamente exclusivas (o que está em uma categoria, não pode estar em outra); c) as categorias devem ser homogêneas (não ter coisas muito diferentes entre si, no mesmo grupo); d) é preciso que as categorias esgotem o conteúdo possível (não sobre conteúdos não conteúdos que não se encaixem em alguma categoria); e) é preciso que a classificação seja objetiva, possibilitando a replicação do estudo.

A seguir tem-se o Quadro 6 que apresenta as categorias, com os respectivos autores que as respaldam, e as perguntas do roteiro de entrevista. Esta etapa de coleta de dados foi conduzida pessoalmente pela pesquisadora com os respectivos sócios-proprietários das empresas no período de 07 a 17 de junho de 2019.

Quadro 6- Categorias de Análise e Roteiro da Entrevista

	CATEGORIAS	AUTORES	ROTEIRO DA ENTREVISTA
1	Estratégia Organizacional e Planejamento: procura compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação.	ABDUL-HALIM et al., 2018; DO et al., 2016; GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; VOLBERDA, 1998.	1. A empresa possui declaração de missão, visão e valores? Como o entendimento “do que a empresa é”, “aonde quer chegar” e “no que acredita” é percebido pelos funcionários? 4. Você acredita que planejar as ações da empresa afeta a inovação? De que forma? 5. O corpo de funcionários costuma influenciar nas diretrizes da empresa e/ou na tomada de decisão por parte dos donos?
2	Gestão e Ambiente Interno: ajuda a entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como perceber particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação.	ABDUL-HALIM et al., 2018; AL-ANSARI; XU; PERVAN, 2014; BAKOVIC et al., 2013; DO et al., 2016; DOBNI, 2008; GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; SZYMAŃSKA, 2016; VOLBERDA, 1998.	6. Você percebe que o ambiente interno está organizado de forma a estimular a inovação? (clima da empresa, a estrutura, os processos, e a infraestrutura) 7. Você considera que a empresa possui uma estrutura mais flexível e aberta, ou mais tradicional e pouco adaptável? De que forma isso impacta na inovação? 9. Em relação aos conhecimentos-chave da empresa, como se transmite isso internamente? 10. As inovações que você relatou anteriormente foram capazes de tornar o negócio mais rentável? 11. Você percebe que a forma como se administram os recursos (humanos, físicos, financeiros) afeta a inovação? De maneira positiva ou negativa? 12. A empresa possui muitos manuais e normas para executar os processos e tarefas? Existem “coisas” que fazem parte do “jeito de ser e fazer” da empresa que não estão escritas? Como isso afeta a inovação?
3	Ambiente Externo: envolve compreender como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação.	AL-ANSARI; XU; PERVAN, 2014; SZYMAŃSKA, 2016; VOLBERDA, 1998; WANG; COSTELLO, 2009.	8. Como o mercado e a concorrência influenciam as práticas de inovação da empresa?

4	Perfil do Empreendedor: Procura compreender como o perfil do empreendedor, suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e como o seu estilo de liderança influencia a inovação.	ABDUL-HALIM et al., 2018; ÇAKAR; ERTURK, 2010; GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; VOLBERDA, 1998; WANG; COSTELLO, 2009.	13. Na sua percepção, como o perfil de empreendedor e suas experiências impactam na cultura e na inovação da empresa? 14. Quais habilidades gerenciais considera que contribuíram para a implementação das inovações e quais precisariam ser aperfeiçoadas?
5	Perfil dos Colaboradores: Esta dimensão procura demonstrar quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a participação destes no processo de inovação.	ABDUL-HALIM et al., 2018; BAKOVIC et al., 2013; ÇAKAR; ERTURK, 2010; DOBNI, 2008.	15. Como o perfil dos funcionários da empresa (formação, competências, comportamento) contribuem para a concepção e implementação de inovações? O que poderia ser melhorado nesse sentido? 16. Com quem frequência os funcionários costumam dar novas ideias, sugestões? 17. Como se dá a participação dos funcionários no processo de inovação?

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Além dessas perguntas apresentadas, que fazem referência às categorias, o roteiro iniciava com questões demográficas a respeito da empresa, com o objetivo de confirmar as informações obtidas pelos documentos analisados. Também foram incluídas duas perguntas no roteiro com o intuito de permitir a compreensão do processo como um todo, introduzindo a temática para as empresas. Portanto, para coleta de dados nesse sentido, utilizou-se dos seguintes questionamentos: “Como você vê a inovação na empresa?” e “Poderia citar uma inovação que foi desenvolvida ou percebida durante ou após o Programa Agentes Locais de Inovação que a empresa participou? Em qual área ela ocorreu e como foi concebida e implementada?”.

Depois de concluída a coleta de dados da primeira amostra de empresas, foi necessário proceder com a análise destes conteúdos. Para tal, utilizou-se a técnica de análise de conteúdos de Bardin (1978) por ser uma das mais referenciadas nessa abordagem. “Há diferentes técnicas que podem ser utilizadas na execução de pesquisas diferenciadas, mas a análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 733)

Bardin (2009, p. 40) explica que “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A autora menciona também as diferentes etapas da análise de conteúdo, as quais se concentram em torno de três polos cronológicos: “1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.” (Ibid., p. 121)

Na pré-análise foram organizadas as entrevistas com os dados obtidos mediante o roteiro, agrupando-as de acordo com as categorias de análise que fundamentam a interpretação final. Na fase de exploração do material foram codificadas as respostas, e encontrados pontos em comum entre os respondentes, que remetessem às categorias de análise. Nessa fase foi possível perceber a convergência de duas das categorias de análise antes propostas (‘Ferramentas de Gestão’ e ‘Ambiente Interno’). As respostas demonstraram que os entrevistados não percebiam diferença significativa entre essas duas categorias, o que indicou à pesquisadora a possibilidade de junção das mesmas (resultando em ‘Gestão e Ambiente Interno’). Na última etapa de tratamento dos resultados, houve os registros dos achados das práticas de inovação nas MPEs e as correlações destes com a teoria advinda da revisão de literatura e a Metodologia Farol, seccionados por categoria de análise.

3.5 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Por fim em termos de procedimentos metodológicos, fez-se necessário realizar o pré-teste do instrumento proposto, e a respectiva validação semântica dos termos utilizados, que consiste em verificar os pontos de compreensão e incompreensão das assertivas, ou seja, ao aplicar o instrumento, quais eram os pontos onde os respondentes apresentavam dúvidas. Como por exemplo, em “a inovação é percebida

por todos como uma prioridade estratégica para a empresa”, o entrevistado EA ficou em dúvida se eram “todos os colaboradores”, ou “todos incluindo clientes”. Portanto, as assertivas que apresentaram pontos de incompreensão como este, tiveram sua redação ajustada. Registra-se ainda que, tais aplicações-teste, ocorreram entre os dias 28 de agosto a 10 de setembro.

Para tal, utilizou-se a segunda amostra mencionada, de seis MPEs que estão sendo atendidas pelo novo Projeto ALI, as quais obtiveram, comparativamente, as mais altas pontuações no diagnóstico aplicado pelo programa (Radar da Inovação), sendo elas: duas do setor de serviços, duas de comércio e duas indústrias, todas da região da Grande Florianópolis. A empresa EA é do setor de serviços de beleza, específico para cabelos, e a empresa EB é do setor de serviços de marketing. No setor de comércio, tem-se a empresa EC de importação e venda de equipamentos médico-hospitalares, e a empresa ED de comércio de produtos de bebê. Por fim, as indústrias são ambas do setor alimentício, sendo a EE de alimentos saudáveis congelados, e a EF de pão de queijo, conforme apresentado no Quadro 7:

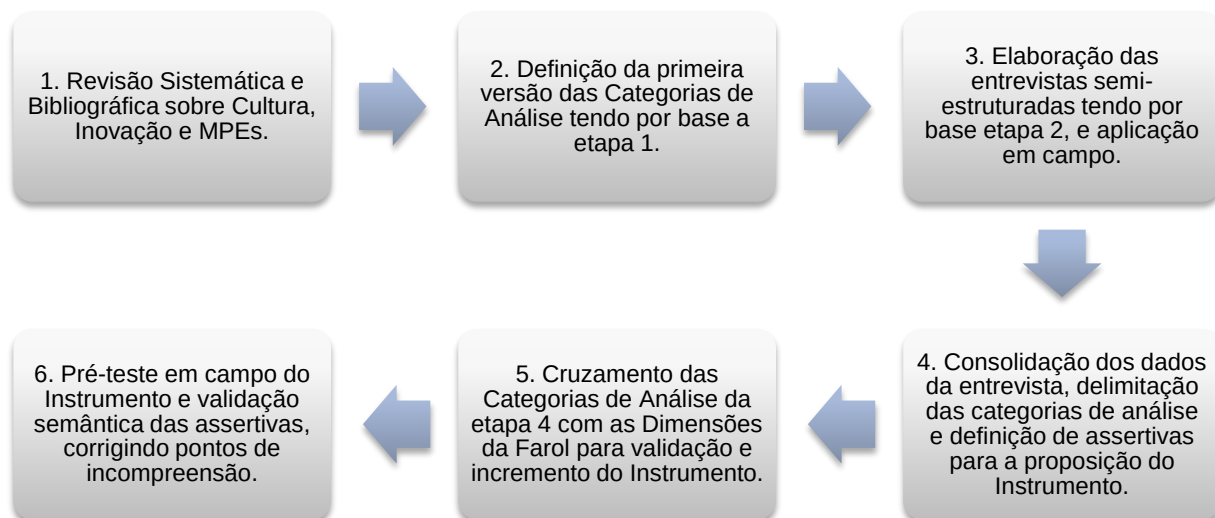
Quadro 7 - MPEs participantes, Setor e Ramo de Atuação

MPEs PARTICIPANTES DA VALIDAÇÃO	SETOR	RAMO
EA	Serviços	Beleza/Cabelos
EB	Serviços	Marketing
EC	Comércio	Equipamentos médico-hospitalares
ED	Comércio	Produtos de bebê
EE	Indústria	Alimentos saudáveis
EF	Indústria	Pão de Queijo

Fonte: Elaboração própria, 2019.

No intuito de ilustrar o entendimento a respeito dos caminhos percorridos no presente estudo para estruturação de categorias de análise, segue a Figura 4 contendo etapas adotadas para construir a coleta de dados, validação e estruturação da proposta de Instrumento.

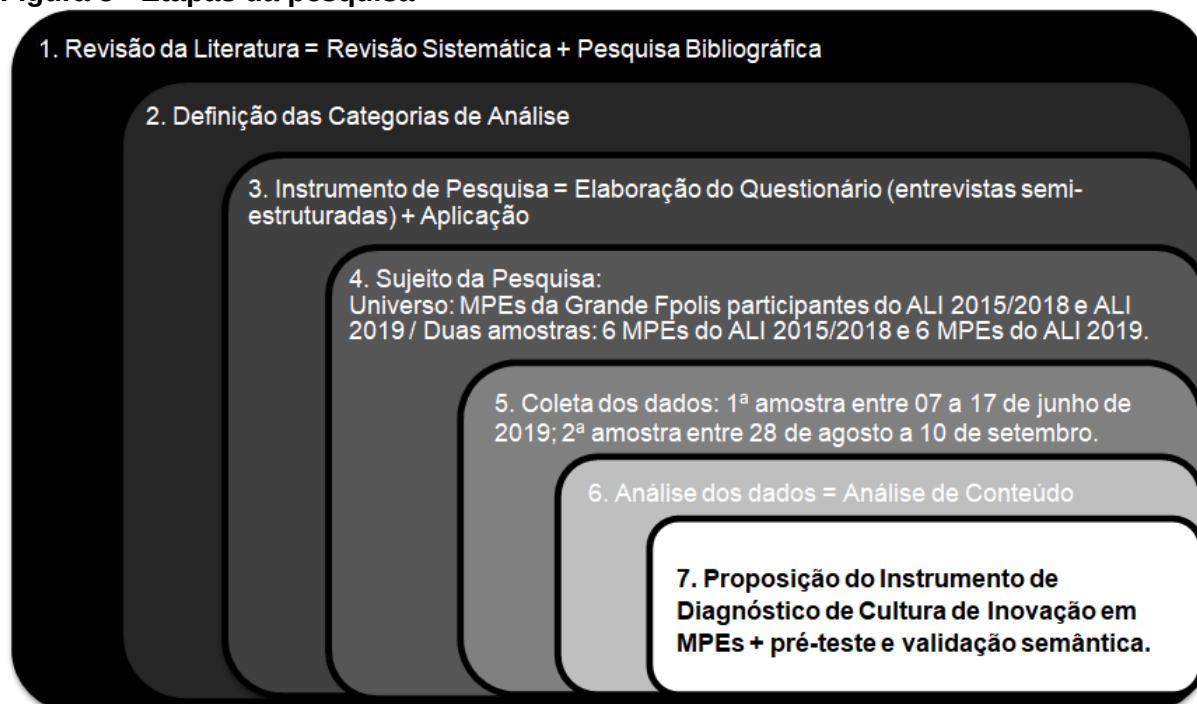
Figura 4 - Fluxo de construção das Categorias de Análise



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para concluir este capítulo, apresenta-se a Figura 5 - Etapas da pesquisa que trata do resumo das etapas da pesquisa que compõem o desenvolvimento deste trabalho até a conclusão, evidenciada pela proposição do instrumento e respectivo pré-teste:

Figura 5 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2019.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta as características principais das organizações que compõem o contexto estudado na etapa de coleta de dados e de validação da ferramenta, bem como apresenta a análise da situação-problema, tomando por base os conceitos, teorias e evidências empíricas levantadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ESTUDADO

De maneira ampla, faz-se necessário entender o contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e como o cenário brasileiro vem influenciando a sua performance. Sabe-se que a economia brasileira vem passando por momentos fragilizantes nos últimos anos, evidenciados principalmente em 2015 e 2016, quando, segundo o IBGE (2018), o PIB (Produto Interno Bruto) passou por duas quedas consecutivas de 3,5%, contudo, em 2017, o PIB avançou 1%, superando as taxas negativas dos anos anteriores. Conforme dados do SEBRAE (2015), da pesquisa Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, as MPEs respondem por um quarto do PIB brasileiro, ou seja, em média 27%, e destaca-se que, no Sul, essas empresas contribuem com 32,9% do Produto Interno Bruto Nacional.

Outra nomenclatura também bastante utilizada é a PNE, referente aos Pequenos Negócios Empresariais, que seriam a soma das MPEs mais os MEIs. Dentre estes pequenos negócios, a região Sudeste detém pouco mais da metade desse público, com 50,8%; já no Sul, ocupando o terceiro lugar, tem-se 17,4%. Em Santa Catarina, o número de Pequenos Negócios Empresariais totaliza 549.533, representando 4,2% do total deste porte no país. (PPA Sebrae/SC, 2017) Tais empresas, em nível nacional, concentram-se principalmente nos setores de comércio (42,2%), seguido pelo de serviços (36,6%), e geram de acordo com dados da RAIS 2013, 44,8% dos empregos formais no Brasil. Em Santa Catarina (SC), destaca-se a participação das PNEs apresentando 500 mil empresas abertas, gerando um milhão de empregos diretos, o que representa 46% dos empregos formais do Estado, contribuindo para SC apresentar a menor taxa de desemprego do país, 6,3% (PNAD CONTÍNUA IBGE, 2017).

Conforme mencionado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, este estudo foi realizado tomando por base as MPEs participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae/SC, por possuírem características e práticas de inovação em seus negócios, conforme apontado pelo diagnóstico realizado no Programa ALI. O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma das iniciativas do Sebrae Nacional em parceria com o CNPQ, que se desdobra em todas as unidades federativas do Sebrae. O principal objetivo deste projeto é “promover a prática continuada de ações de inovação em empresas de pequeno porte”. (SEBRAE, 2018, p. 7) Para tal, uma equipe de bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) é capacitada pelo Sebrae, e saem em busca de empresas que tenham as características necessárias e o desejo de participar do programa, oferecendo orientação proativa, gratuita e personalizada para acompanhar e disseminar a cultura da inovação nas empresas.

O público-alvo do Programa abrange pequenos negócios com potencial inovador e que tenham faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00 dos setores: Indústria, Comércio ou Serviços. (SEBRAE, 2018) Em relação à inovação, são quatro os tipos de propostas que o programa oferece: nova solução, inovação na solução atual, inovação em modelo de negócios, e inovação de processos, buscando assim aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade. (SEBRAE, 2018)

Para a pesquisa em questão, as MPEs participantes da primeira etapa de coleta de dados (a qual teve por objetivo compreender as práticas de inovação destas empresas) foram selecionadas para abranger os setores de indústria, comércio e serviços. Referente às indústrias, a Empresa 01 pertence ao ramo alimentício, e a Empresa 02, serviços gráficos. As pertencentes ao ramo do comércio, a Empresa 03 pertence ao segmento das óticas, e a Empresa 04 atua no segmento de floricultura e paisagismo. Por fim, no segmento de serviços, a Empresa 05 presta serviços contábeis, e a Empresa 06 serviços estéticos e de beleza.

Ao entrevistá-las, as primeiras perguntas faziam referência ao tempo de existência da empresa, qual o segmento de atuação, quantidade de funcionários, quantidade de sócios-proprietários, se havia familiares trabalhando na empresa, e faixa de faturamento anual. Tais perguntas objetivavam compreender melhor o contexto estudado, ou seja, a realidade da empresa, confirmar o porte, segmento de

atuação, e se estava enquadrada como empresa familiar ou não. O Quadro 8 trata de um resumo com as respostas obtidas nesta etapa:

Quadro 8 - Caracterização das MPEs da primeira coleta de dados

PERGUNTAS DA ENTREVISTA	E01	E02	E03	E04	E05	E06
1. Há quantos anos existe a empresa?	Desde 2003 (16 anos)	Desde 1993 (26 anos)	Desde 1992 (27 anos)	Desde 2006 (13 anos)	Desde 1993 (26 anos)	Desde 2003 (13 anos)
2. Qual o segmento da empresa?	Indústria	Indústria	Comércio	Comércio	Serviço	Serviço
3. Quantos funcionários possuem atualmente?	Nove	Quatro	Quatro	Quatorze	Vinte e três	Tenho funcionário de carteira assinada e 17 M
4. A empresa possui um único sócio-proprietário?	Sim (um)	Dois	Dois	Dois	Cinco	Dois
5. Há familiares seus trabalhando na empresa?	Não	Os proprietários são um casal.	Os proprietários são um casal.	Uma prima, sócia proprietária. Meu pai era sócio com meu tio, que é pai dela. Nós assumimos desde 2016.	Sim, um único no financeiro.	Não
6. Qual a faixa de faturamento anual?	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 82 mil a R\$ 360 mil/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Observa-se, portanto, que todas as empresas existem há mais de 13 anos, sendo que a mais antiga possui 27 anos de existência no segmento do comércio. Isso revela certo nível de maturidade destas empresas por sobreviverem ao longo destes anos. A média de funcionários por empresa são 12, sendo que a menor quantidade apresentada foram 4 funcionários, e a maior 23. Além disso, 50% das empresas entrevistadas são de gestão familiar (E02, E03 e E04), sendo casais que fazem a gestão do negócio, ou primos. Por fim, das 6 empresas entrevistadas, 5 são

consideradas Empresas de Pequeno Porte, e uma é enquadrada como Microempresa (E02).

4.2 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM MPES

Este tópico objetiva analisar os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas, tomando por base as categorias de análise, com vistas a descrever o processo por meio do qual as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPES, e analisar o processo de inovação nas MPES à luz das dimensões da cultura organizacional para a inovação que compõem a Metodologia Farol. O produto final desta análise irá compor o capítulo 5, tratando da estruturação de projeto piloto do instrumento para diagnóstico de cultura de inovação em MPES, conforme previsto nos objetivos geral e específicos.

As duas primeiras questões das entrevistas objetivam permitir a compreensão do processo como um todo, introduzindo a temática para as empresas. Ao serem questionados sobre “como você vê a inovação na empresa?” as respostas foram heterogêneas. Os relatos vão ao encontro do conceito de Schumpeter (1961), ao mencionar que a inovação é um constante reinventar-se internamente, podendo abranger diferentes áreas e processos das empresas e, paralelamente, tendo em vista a natureza das MPES onde as inovações tendem a ser mais simples e internas.

Para exemplificar, têm-se alguns entrevistados que apresentaram a percepção de inovação sob um viés de reestruturação de processos (E02, E03 e E04), conforme ilustrado pelo E03: “distribuição de responsabilidades segundo as habilidades de cada pessoa, mas dentro do que as pessoas tinham gosto por fazer. Dentro de certos desenhos de processos e rotinas internas”. Outros mencionaram que a inovação é vista sob um viés de inovações de produtos e serviços, conforme mencionado pelo E01, quando da criação de novos produtos, ou novos serviços, conforme mencionado pelo E06, com a introdução de serviços para atender o público masculino. Há também casos de inovação de marketing, citado pelo E04, ao trabalhar com marketing digital na floricultura, inovações de modelo de negócios “hoje nosso produto principal é contábil, e a contabilidade está passando por muita transformação, e a inovação é a base disso” (E05) e relatos de inovações oriundas da colaboração e envolvimento dos funcionários, a exemplo do E03: “que as características pessoais tivessem espaço e que a pessoa pudesse desenvolver o trabalho dessa forma. Preocupação com o que

está fazendo a pessoa feliz”. Por fim, os entrevistados 05 e 06 também mencionaram que a inovação é tida como uma questão altamente estratégica.

Por ter sido tomado como ponto de partida empresas que tivessem participado com destaque no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), a pergunta a seguir aproveita deste ensejo para entender qual inovação ocorreu na empresa, e como se deu esse processo: “Poderia citar uma inovação que foi desenvolvida ou percebida durante ou após o Programa Agentes Locais de Inovação que a empresa participou? Em qual área ela ocorreu e como foi concebida e implementada?” . Com as informações obtidas nesta etapa pode-se conhecer qual inovação foi realizada na empresa, de que tipo se trata, o que a originou e as possíveis consequências. As percepções coletadas vão ao encontro das categorias de inovação propostas pelo Manual de Oslo (2005, p. 23): “inovação de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing”.

Quatro dos entrevistados relataram que a inovação foi processual, ao deixar de fazer a gestão no papel e adquirir um software, a exemplo do E01. O E02 relatou ter desenvolvido na gráfica um “estimulador para não ter erros”, no intuito de melhorar o processo de produção, diminuindo custos e prazos. Referente à entrevistada 03, perceberam a importância de utilizar indicadores em diversas áreas além do financeiro, melhorando também o processo de controle e gestão de vendas, conforme relato:

Tivemos uma iniciativa na Páscoa, brincadeira com clientes, e ganhavam brindes e bônus, e a ideia era saber quantas pessoas recompraram, e eu não sabia mensurar esse tipo de coisa. E também outra inovação é que nós não somos as únicas pessoas que devemos lidar com indicadores e entender o que acontece com eles, cada pessoa que tá envolvida, cada funcionário tá sabendo o que tá acontecendo. Toda vez que a gente tem alguma campanha, ela é divulgada, todos tem que registrar, e os números de fechamento são para todas e a gente retoma o histórico das outras campanhas em outros anos, equivalentes, para ter parâmetros, e com isso os funcionários perseguem melhorias em relação aos outros anos. (E03)

O entrevistado 04 relatou duas inovações que ocorreram durante e após a intervenção do ALI, a primeira de marketing, tendo sua origem em “reclamações dos clientes que não conseguiam visualizar a loja e a ideia era que mais pessoas entrassem aqui e conhecessem a loja” (E04), portanto, foi realizada uma mudança na comunicação visual da loja e toda fachada foi redesenhada. A outra inovação é processual, e se trata de um novo esquema de irrigação automática das plantas a venda, “que libera os funcionários pra outras atividades, principalmente venda”. (E04)

O entrevistado 05, de serviços contábeis, revelou que para ele, a inovação que surgiu foi de produtos e também de processos, no que tange ao redesenho, conforme mencionado:

O ALI ajudou a perceber esse PPO financeiro (produto), o potencial disso. Algo que aprendemos também foi olhar pro processo e aprender a desenhar ele, design, as marcas. Ainda hoje quando vamos desenhar processos, lembramos da Agente que nos ensinou as técnicas, o Canvas, e modelos de negócios.

Por fim, o E06 explicou que a inovação se deu na gestão, trazendo um olhar de necessidade constante de mudança, e também ideias de novos serviços, como o atendimento masculino: “o ALI me deu esse olhar da necessidade da mudança. Isso me ajudou. Pensamos, pensamos e chegamos nessa conclusão. E é um processo, não é: ‘po, vamos fazer’. E é toda uma estratégia, [...]. Tem que fazer alguma coisa, se não você fica pra trás”.

A seguir serão apresentados os demais resultados obtidos nas entrevistas, a partir das categorias de análise utilizadas para embasar a coleta de dados (oriundas da Revisão Sistemática e Bibliográfica) e o respectivo cruzamento dos achados com a Metodologia Farol.

4.2.1 Estratégia Organizacional e Planejamento

Trata-se da primeira categoria de análise proposta, e procura compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação. Sob a perspectiva da Farol, é possível correlacionar esta categoria com as dimensões “Identidade Organizacional” e “Planejamento e Tomada de Decisão”, conforme Quadro 9 e explicação a seguir:

Quadro 9 - Dimensões da Farol e categoria Estratégia Organizacional e Planejamento

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPEs
Identidade Organizacional	Estratégia Organizacional e Planejamento
Planejamento e Tomada de Decisão	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A primeira, Identidade Organizacional, pelo fato de ajudar “a responder “quem é esta organização” por meio da identificação de valores expressos na missão, visão, nas políticas da empresa e nas ações e padrões de comportamento e relacionamento de seus membros” (FEUERSCHÜTTE, et al., 2017, p. 12), e a segunda dimensão, por

se tratar de planejamento e processo decisório na empresa e como se dá a participação dos funcionários nesse processo. O que diferencia os resultados identificados nas categorias de análise deste estudo, das dimensões da Farol, é o nível de complexidade esperado das empresas entrevistadas, pelo fato de a Farol ter sido projetada para empresas de médio e grande porte, e este estudo se tratar de micro e pequenas empresas. Portanto, conforme visto na literatura, as MPEs possuem processos e fluxos simplificados, poucos funcionários e gestão centralizada nos proprietários da empresa.

Diante disto, a categoria Estratégia Organizacional é composta de três perguntas. A primeira delas trata de investigar se “a empresa possui declaração de missão, visão e valores? Como o entendimento “do que a empresa é”, “aonde quer chegar” e “no que acredita” é percebido pelos funcionários?”. Nesse sentido, os autores que corroboram com essa perspectiva trazem em seus estudos a importância das estratégias de inovação (DO et al., 2016), sendo a missão e a visão elementos que influenciam a cultura de inovação. (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; ABDUL-HALIM et al., 2018)

Das seis empresas entrevistadas, três possuem missão, visão e valores, e acreditam estar bem divulgados internamente. Outras duas possuem, mas caiu no esquecimento, e uma nunca possuiu nada formalizado. A entrevistada E02 relaciona o papel da liderança na manutenção da importância destes objetivos estratégicos ao retratar que: “[...] já faz dois anos que não estamos mais envolvidas, e com isso não se lembra mais o que são a missão, visão e valores.” A entrevistada E01, que mencionou não ter declaração de missão, visão e valores, esclareceu que apesar disso, “temos o objetivo de estar presente no estado do Paraná. Nossos objetivos são aos poucos. Esse objetivo é conhecido dos empregados.” Tal afirmação vai ao encontro dos estudos de Çakar e Ertürk (2010), quando afirma que a definição destas estratégias passa pelo perfil do líder nas MPEs, e mesmo não possuindo uma declaração formal, a E01 enfatiza o compartilhamento do objetivo com os empregados. Os autores afirmam que “cultura organizacional é baseada nos valores compartilhados relacionados aos empregados, que são influenciados pela cultura no nível societal” (Ibid., p. 328, tradução livre).

A segunda pergunta que faz parte desta categoria trata de entender se o empreendedor acredita que planejar as ações da empresa afeta a inovação, e de que

forma. As empresas foram unânimes em afirmar que sim, o planejamento ajuda a inovar nas MPEs, conforme exemplificado pela E03:

Sim. O planejamento provoca a inovação. Se você quer uma coisa diferente daquela que você já tem, você precisa planejar essa mudança. E isso que tá sendo planejado traz mudanças, e por vezes obriga a inovações mais profundas. Em geral esse planejamento faz que não olhe só pra si, mas mais intensivamente para o mercado concorrente, consumidor, tendências e mudanças, e vão chegando lentamente e acabam configurando medidas que você toma para fazer frente a essas mudanças.

Outros entrevistados também justificaram a importância de planejar com o envolvimento dos colaboradores ao comentarem que o planejamento “torna as pessoas mais conscientes” (E02), e isso os ajudam a sair do operacional e pensar no que é estratégico e inovador. Os entrevistados E04 e E05 afirmam também que tem rotinas de reunião de planejamento envolvendo os empregados para pensar na estratégia da empresa e realizar acompanhamento, onde os funcionários são incentivados e tem liberdade de opinar e trazer novas ideias. “Só se percebe a necessidade de mudança quando se para pra pensar”. (E05) Os autores apontam que envolver os funcionários (ABDUL-HALIM et al, 2018), bem como promover uma estrutura descentralizada, com processos flexíveis, participativos e abertos (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; BAKOVIC et al., 2013) auxilia no desenvolvimento da cultura de inovação.

A última pergunta desta categoria objetivou compreender se o corpo de funcionários costuma influenciar nas diretrizes da empresa e/ou na tomada de decisão por parte dos proprietários. Além de esse ponto ter sido evidenciado em certa medida na questão anterior, observa-se nesta pergunta que, as empresas que já se demonstraram mais maduras, com estratégias definidas, e rotinas de planejamento, tem uma participação mais estruturada dos funcionários. Essa percepção pode ser exemplificada pelo relato da E03:

Temos dois funcionários mais antigos e dois mais recentes, e todos os funcionários tem a mesma intenção de que o serviço seja reconhecido, e tomam pra si a responsabilidade, pois sabem o quão envolvidos estão no processo. Essa cultura foi construída junto. Fizemos um planejamento estratégico e todos os funcionários participaram, há aproximadamente uns 5 anos. A gente não faz coisas sem ser em conjunto.

O entrevistado 04 que também possui missão, visão e valores, e reuniões de planejamento e alinhamento recorrentes, menciona que “os funcionários querem virar referência no setor”, logo, eles contribuem nas decisões e tomada de decisão. Já as empresas que revelaram não ter missão, ou ter abandonado, apresentaram maiores

dificuldades em envolver os funcionários nas diretrizes e tomada de decisão. O entrevistado E06, que afirmou não utilizar mais a missão, comentou que “sem funcionários você não faz nada”, mas as “funcionárias não estão atentas à estratégia”. O E01, que não possui declaração de objetivos estratégicos, comentou que a participação dos funcionários é limitada à pessoa que faz o comercial: “decidimos coisas juntos, peço opinião dele, ele colabora, dando sugestões. Os demais são mais na parte da produção, então não influenciam”. O mesmo se repete com o E02, que também não utiliza mais os objetivos estratégicos antes definidos: “é mais o menino da arte final. Como ele é muito organizado, quando tem alguma coisa que tá incomodando ele fala, e isso faz com que as coisas mudem”.

4.2.2 Gestão e Ambiente Interno

Gestão e Ambiente Interno é a segunda categoria de análise identificada, a qual ajuda a entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como perceber particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação. Em relação à Farol, por se tratar de uma categoria bastante ampla, acaba por reunir a maior quantidade de correspondências com as dimensões da Metodologia. Podem-se inferir conexões com as dimensões Identidade Organizacional, Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas, Gestão de Pessoas, e Aprendizagem e Gestão do Conhecimento, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 - Dimensões da Farol e categoria Gestão e Ambiente Interno

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPES
Identidade Organizacional	Gestão e Ambiente Interno
Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas	
Gestão de Pessoas	
Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A primeira correlação, com a Identidade Organizacional, se deve pelo fato desta dimensão também buscar compreender como ações e padrões de comportamento e relacionamento entre os membros favorecem a criação de um ambiente inovador. Tal conceito conecta-se à dimensão Gestão e Ambiente Interno por abranger a gestão dos recursos humanos, e particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação.

Referente aos Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas, por se tratar de compreender aspectos do ambiente físico, relacionamentos e práticas informais da organização, é possível explicar o paralelo com a dimensão deste estudo, principalmente ao relacioná-la às questões sobre manuais e normas da empresa, se existem “coisas” que fazem parte do “jeito de ser e fazer” da empresa que não estão escritas e como que isso afeta a inovação na MPE. Ainda, outras perguntas utilizadas no roteiro deste estudo a respeito do clima, estrutura e organização do ambiente interno (artefatos visíveis e não visíveis) e a respeito do potencial de flexibilidade da empresa (estrutura mais flexível e aberta, ou mais tradicional e pouco adaptável) também justificam a correlação da dimensão com a presente categoria de análise.

Pode-se inferir também uma correlação da dimensão Gestão de Pessoas com a categoria Gestão e Ambiente Interno tendo em vista abordar em suas assertivas assuntos como Clima Organizacional, e a forma como é feita a gestão dos Recursos Humanos, as quais acabam por coincidir com perguntas abordadas na entrevista deste presente estudo. Contudo, observa-se que o nível de maturidade esperado da empresa frente às demais assertivas da dimensão Gestão de Pessoas está distante do encontrado nas MPEs, evidenciado pela ausência de políticas de Gestão de Pessoas amplamente definidas, as quais incluam temas como políticas de remuneração variável, recrutamento e seleção alinhados à estratégia do negócio, avaliação de desempenho, entre outros.

Por fim, observa-se um paralelo com a dimensão Gestão do Conhecimento, por abranger os mecanismos adotados para o desenvolvimento de competências para o trabalho, envolvendo os processos de aquisição, geração, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional. Conforme já mencionado, resguardada as devidas diferenças entre o perfil e porte das MPEs para as médias e grandes empresas, na categoria Gestão e Ambiente Interno há também a busca por compreender em relação aos conhecimentos-chave da empresa, como são transmitidos internamente, e se há registros desses conhecimentos referentes aos processos e tarefas, como em manuais, etc.

Após apresentação deste paralelo entre a Metodologia Farol e a presente categoria de análise, se faz importante discorrer a respeito das perguntas que foram elaboradas e os respectivos dados que foram levantados nas MPEs no que tange Gestão e Ambiente Interno. Em primeira análise, a pesquisadora estabeleceu que esta categoria deveria estar dividida em duas: “Ferramentas de Gestão” com quatro

perguntas, e “Ambiente Interno” com duas questões. Contudo, ao realizar as entrevistas, foi percebida a proximidade dos temas para as MPEs, e foi considerada de maior relevância a junção dos temas, para facilitar a análise.

Em relação à importância da gestão do conhecimento na manutenção de uma cultura para inovação, na percepção de Szymańska (2016, p. 143, tradução livre), para ser a força motriz do desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras, a cultura organizacional deve ser caracterizada pelos elementos relacionados à inovação, tais como: “fluxo de conhecimento (interno e externo) para aumentar a capacidade de inovação das empresas; [...] e a transferência de conhecimento para outras entidades”.

Portanto, a primeira pergunta desta junção de categorias é: “Em relação aos conhecimentos-chave da empresa, como se transmite isso internamente?”. Alguns entrevistados não estavam familiarizados com este termo, então a entrevistadora explicou que se tratava dos conhecimentos imprescindíveis para que o negócio acontecesse, e como que isso era transmitido internamente. Dos entrevistados, somente um afirmou não ter nenhum tipo de transferência de conhecimentos, que é o caso do E02, indústria gráfica com gestão familiar, onde os funcionários são os mesmos desde o início do negócio: “como são os mesmos funcionários desde sempre, o que eles sabem eles sabem...”.

As demais empresas, todas tem algum tipo de transferência de conhecimento, e atividades de capacitação. A E06, do setor de serviços em estética, menciona que valoriza muito o treinamento das novas funcionárias:

A gente treina as funcionárias, hoje nós temos uma base da profissão de depiladoras, e quando elas vêm, passam por um treinamento, mesmo uma que já saiba leva um treinamento de um mês. As depiladoras tem que ter o mesmo padrão de atendimento. Como a cliente não escolhe (a profissional que vai atendê-la), tem que ter padrão. Primamos muito o treinamento.

Já a entrevistada E04, do comércio de flores e paisagismo, explica que os “conhecimentos-chave são transmitidos internamente na prática, mostrando, delegando as tarefas e acompanhando”. É uma característica bastante comum das MPEs, tendo em vista a estrutura enxuta e a falta de tempo para parar a operação e transmitir os conhecimentos. O mesmo ocorre no comércio da E03, onde a preferência está em contratar funcionários que já tenham algum conhecimento na área do negócio, e se necessário disponibilizam tempo e recursos para outros treinamentos. Afirmam que a maior parte dos treinamentos, por se tratar de uma ótica, vem dos

fornecedores, que repassam os conhecimentos na própria loja, ou de forma online: “sempre que há uma oportunidade elas vão, ou os representantes vêm e ensinam. Isso é feito de maneira direta: a pessoa chegou, e o pessoal participa. Atualmente há treinamento online pelos fornecedores, podem fazer dentro do horário de trabalho”.

A segunda pergunta desta categoria de análise de Gestão e Ambiente Interno trata-se de compreender se as inovações relatadas anteriormente foram capazes de tornar o negócio mais rentável. Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer, e Três (2009, p. 57) expõem que dois terços empresários das MPEs “afirmaram que a inovação foi capaz de tornar seus negócios mais rentáveis”.

Das seis entrevistados, somente dois, ou seja, um terço afirmou ter percebido um retorno financeiro direto da inovação, a exemplo do E02 “sim, como diminuíram os erros, melhorou”. Outros três entrevistados ficaram em dúvida se já estava dando retorno financeiro, a exemplo do E03: “se eu passei pela crise e não andei para trás, será que foi por essas razões? Eu acredito que sim”. O entrevistado 01 comenta que não sabe o que vem primeiro, o lucro ou a inovação, pois para inovar precisa investir:

Inovamos por que sentimos que chega num momento que estamos num gargalo, e nos força a fazer outra coisa. Não sei o que puxa o que. Melhora as condições de trabalho. Mas não é a ferramenta que dá lucro para empresa. É por que conseguimos certo nível de lucro, e então é que conseguimos investir e depois ter mais lucros.

Por fim, o E04 mencionou que “acho que ajudou primeiro na organização, que é um ponto chave para conseguir fazer. A parte do rentável é complicado devido à crise, mas aos poucos eu vejo um pouco mais de faturamento. Mas é um movimento lento, demorado.” De maneira geral, percebe-se entre os entrevistados a ausência de indicadores que meçam a rentabilidade das ações implantadas.

A terceira pergunta trata de coletar a percepção dos empresários a respeito da importância da administração adequada dos recursos para gerar inovação: “você percebe que a forma como se administram os recursos (humanos, físicos, financeiros) afeta a inovação? De maneira positiva ou negativa?”. Conforme os estudos de Do et al. (2016), é reforçada a importância da gestão para promover as inovações, ao enfatizar a busca por medir o processo de gestão da inovação. Isso fica demonstrado nas áreas de medição utilizadas em seus estudos, como por exemplo, gestão dos insumos, gestão do conhecimento, organização e cultura e gerenciamento de projetos, no intuito de compreender a maneira como os recursos das MPEs inovadoras são administrados. Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer, e Três (2009)

reforçam a carência das MPEs na perspectiva de controles e indicadores de gestão, e Junior (2017) comenta que os recursos tendem a se confundir com o orçamento familiar.

Nesta questão, todos os empresários concordaram que afeta a inovação, e pode ser das duas formas, positiva ou negativamente. Para o E06, a administração é tão importante quanto o atendimento: “não adianta você encher a loja e depois gastar dinheiro na administração. E o oposto também, não adianta atender mal e administrar bem”. O entrevistado E03 exemplificou a relação entre os ganhos de uma boa administração e a possibilidades de inovação que surgem em decorrência disso: “afeta, e pode ser positivo e negativo. Se administra bem, você de certa forma tem algum superávit, seja ele financeiro, de tempo, disposição das pessoas, para usar para experimentar algo novo”. O E01 trouxe na prática a sua realidade, com a implantação de um novo software de gestão: “com certeza, quanto melhor você organiza a gestão, mais você consegue usar as ferramentas. Com os relatórios do Conta Azul (software) podemos ver onde melhorar [...]”.

As próximas perguntas desta categoria buscam compreender melhor dentro da cultura da empresa, o seu ambiente interno, se possui uma estrutura mais flexível ou mais burocrática. De acordo com Al-Ansari, Xu e Pervan (2014), em ambientes em constante mudança, as práticas inovadoras nas MPES estão relacionadas à capacidade da empresa de buscar novas e melhores maneiras de identificar, adquirir e implementar ideias e tarefas, considerando estarem relacionadas à concepção e gestão de processos, produtos, serviços, sistemas administrativos, estruturas organizacionais e métodos de marketing, para lidar com a dinâmica do mercado.

Para identificar se os processos são rígidos ou abertos, se existem regras não escritas, foi feita a seguinte pergunta: “a empresa possui muitos manuais e normas para executar os processos e tarefas? Existem “coisas” que fazem parte do “jeito de ser e fazer” da empresa que não estão escritas? Como isso afeta a inovação?”. O único entrevistado que mencionou ter bastante manuais foi o E04, com a justificativa de ser necessário para que todos saibam como funciona a organização desde o início, facilitando a cobrança: “possui bastante. Estamos reelaborando alguns manuais, e temos manuais dos cargos prontos, especificando as funções que ele deve fazer, e também as normas da empresa, o que se fazer com materiais e equipamentos da empresa”. E quando questionado o que não está descrito, que acredita afetar a inovação, mencionou o seguinte: “Acho que o coleguismo é algo que não está escrito

e que faz muita diferença aqui dentro. Isso afeta, pois o pessoal se ajuda mesmo realizando as tarefas. Os manuais não são um empecilho para inovar, somente para definir normas mesmo, e acaba facilitando".

A maior parte dos entrevistados afirmou que não tem muitos manuais, somente está manualizado aquilo que é considerado o principal, como por exemplo, para o E06, apesar de considerar a cultura da empresa aberta para colaboração dos funcionários, somente está manualizado o processo da Recepcionista. O E05 afirma que "quase tudo o que a gente faz aqui, não está escrito. É tudo conhecimento", e comenta também que não tem tempo para colocar em dia os manuais dos processos. O mesmo ocorre com o E03, que acredita afetar negativamente a inovação, pois o funcionário acaba por executar as atividades da forma que está acostumado, que nem sempre reflete o melhor para a empresa. Acrescenta também que possuem o desenho do processo da cadeia de valor, mas explica que "não temos porte para ter todas as coisas escritas, é uma energia muito grande para pouco retorno, que justifique a manualização dos processos. O que fazemos, de maneira não regular ou agendada, nós às vezes revisamos".

Ainda sobre o ambiente interno, a próxima pergunta visa compreender se o ambiente interno está organizado de forma a estimular a inovação? (clima da empresa, a estrutura, os processos, e a infraestrutura). Bakovic et al. (2013) afirmam, por exemplo, que organizações que têm culturas experimentais, clima empreendedor, estrutura descentralizada e solta, processos de trabalho flexíveis tendem a promover inovações radicais. Foi possível perceber que os entrevistados relacionam um bom clima na empresa com a comunicação e participação dos funcionários, entendendo que quanto mais participativo for o ambiente, maior a chance de surgirem inovações. Para exemplificar, tem-se o depoimento do E04: "por ser um clima participativo e as pessoas se sentem importante em dar opinião, e os funcionários se sentem valorizados e importantes" e do E06:

O clima é bom, se sentem à vontade para falar. Como eu, dono, não tenho contato com as clientes, eu pergunto pra elas como é, o que nós somos melhores, o que somos piores. Então preciso do feedback delas, com certeza. Depois que nós começamos com o MEI, melhorou muito, o ambiente, a forma de trabalhar das meninas, a disposição, porque agora elas podem trabalhar as horas que quiserem, ficam três dias em casa... eu não falo nada.

E por último, para validar a percepção do ambiente interno e a forma de gestão, questionou-se o seguinte: "Você considera que a empresa possui uma estrutura mais flexível e aberta, ou mais tradicional e pouco adaptável? De que forma isso impacta

na inovação?”. Sobre ambientes de trabalho e gestão flexíveis, Volberda (1998) defende que a cultura pode oscilar entre “conservadora” e “inovativa”, onde no primeiro caso, o sistema de ideias restringe o potencial para a flexibilidade, enquanto em uma cultura inovativa, tal sistema condiciona o potencial para a flexibilidade.

Nesta questão, todos os entrevistados consideram as empresas mais flexíveis e abertas, o que contribui para confirmar a correlação da característica “flexibilidade” com “inovação”. O E04 mencionou que a estrutura original da empresa era mais fechada, e explica o que provou a mudança: “o que guiou para essa mudança foram essas reuniões, na antiga gestão era rígida, agora é não tão uma pirâmide, é mais horizontal. Acredito que influencia, pois tem mais gente pensando, mais cabeças dando opiniões diversas e tentando ajudar”. O E03 também justifica a percepção de ser aberta e flexível baseada na comunicação: “flexível e aberta, qualquer um sugere. Quando surge alguma novidade, vemos se tem a ver com a gente. A gente evolui e muda com mais facilidade. As ideias novas podem trazer conhecimentos de áreas que não atuamos”. O entrevistado 04 acrescenta também que, através das inovações advindas do ALI, os funcionários passaram a se sentir mais confortáveis com indicadores e números, “há um sentimento de acolhimento [...] e confiança”, ela menciona.

4.2.3 Ambiente Externo

A categoria de análise Ambiente Externo envolve compreender como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação. Para os autores Al-Ansari, Xu & Pervan (2014) as práticas de inovação e as características de uma cultura inovadora devem ter o objetivo final de lidar com a dinâmica de mercado. Wang e Costello (2009, p. 66, tradução livre) sugerem que “a inovação será influenciada [...] externamente pelo dinamismo do mercado”, enfatizando o impacto que o mercado pode causar nas MPes. Percebe-se a influência do mercado também pelas palavras de Szymanska (2016), ao mencionar que expandir continuamente os mercados para usar novas soluções é uma das características da cultura organizacional relacionada à inovação em MPes. No Quadro 11 têm-se as possíveis correlações da Metodologia Farol com a categoria Ambiente Externo:

Quadro 11 - Dimensões da Farol e categoria Ambiente Externo

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPEs
Parcerias Externas e Cooperação	Ambiente Externo

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A dimensão Parcerias Externas e Cooperação tem por objetivo observar as relações externas mantidas pela empresa, a natureza destas parcerias e a frequência das interações, com ênfase para inovação. No contexto das MPEs, a ênfase é diferenciada no sentido de explorar pouco as parcerias, mas aproveitar a concorrência como impulsionadora para inovar e se diferenciar, sendo esta a principal forma como as empresas entrevistadas relataram o impacto do mercado e da concorrência nas MPEs.

A coleta de tais percepções foi sintetizada na seguinte pergunta: “Como o mercado e a concorrência influenciam as práticas de inovação da empresa?”. Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer, e Três (2009) afirmam que a inovação é vista como um diferencial da concorrência para as MPEs, e 80% dos micro e pequenos empresários afirmaram a importância de inovação para crescer mais rapidamente que a concorrência. Somado a isto, os autores apresentam a insuficiência de conhecimentos a respeito do mercado e da concorrência.

As respostas trouxeram bastantes divergências, partindo da experiência da empresa e do empreendedor. Por exemplo, os E01, E03, E04 e E05 afirmaram que o mercado e a concorrência influenciam diretamente a formação de preços, o mix de produtos ofertados, e inspirações para inovar, conforme relato do E04: “é por estar olhando, e tomando como referência. Pegar o que está funcionando em outro local, por quê não tentar?”. O E03 criou uma sistemática de observação da concorrência, conforme relato:

O mercado consumidor dita a tendência para determinada coisa. Os concorrentes tem alguns que olhamos por que admiramos, e outros por proximidades, e aquelas que tem características diferentes de nós. Somos uma ótica independente, vamos olhar como se comportam as redes, que tem outra característica. Eu lanço numa planilha que se chama mercado e concorrência, qual a data, onde vi, e o que eu vi. Consigo perceber, tem que mudar nessa direção, ou não quero, sei por que e não vou fazer.

Por outro lado, o E06 afirma ter sido pioneira no mercado de Florianópolis para o serviço de depilação por eles ofertado. Desta forma, afirma que:

“A ‘E06’ é a maior que tem, temos 14 cabines. Na inovação, a concorrência não influencia. O que influencia são as circunstâncias da empresa, o

faturamento, a necessidade dos clientes. As ideias novas vêm da minha sócia, não sei de onde ela tira, mas eu que ponho em prática, eu que organizo.”

E para o E02, o mercado também é considerado determinante para tomar decisões de inovação, contudo, por ser uma empresa familiar, há uma forte influência do perfil do fundador da empresa devido à sua vasta experiência no ramo, e perfil mais conservador: “não é porque um faz que nós temos que fazer também. E como meu pai é experiente, ele que diz o que vale a pena fazer ou não. Meu pai trabalha com gráfica desde os 13 anos”.

4.2.4 Perfil do Empreendedor

Esta categoria procura compreender como o perfil do empreendedor, suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e como o seu estilo de liderança influencia a inovação. Abdul-Halim et.al, (2018) enfatizam a cultura como fator de relevância para a busca pela inovação, destacando nesse processo características culturais como comprometimento, perseverança, lealdade, estabilidade e disposição de aprimorar conhecimentos e habilidades criativas, em se tratando de MPes, tais características devem estar presentes primeiramente no perfil do dono do negócio. Çakar e Ertürk (2010) também identificaram que a cultura dos donos da empresa influencia a cultura organizacional e o conjunto de valores compartilhados pelos empregados. Quando comparada à Metodologia Farol, podem-se ensejar as seguintes correlações, conforme Quadro 12:

Quadro 12 - Dimensões da Farol e categoria Perfil do Empreendedor

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPes
Liderança e Atitude Gerencial	Perfil do Empreendedor
Gestão de Pessoas	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Por se tratar de compreender o impacto do perfil do empreendedor e seu estilo de liderança na inovação das MPes, esta categoria se aproxima da dimensão Liderança e Atitude Gerencial, já que da mesma forma procura entender “o estilo e a forma como os líderes administram os membros, suas relações e as práticas voltadas ao desenvolvimento da inovação.” (FEUERSCHÜTTE, et al., 2017, p. 13) Em relação à dimensão Gestão de Pessoas, ela se conecta indiretamente com a presente categoria no sentido de que, nas MPes, quem faz a Gestão das Pessoas comumente

são os próprios empreendedores, donos do negócio, e os papéis acabam se sobrepondo.

No intuito de coletar as informações desta categoria com as MPEs a primeira pergunta utilizada foi: “na sua percepção, como o perfil de empreendedor e suas experiências impactam na cultura e na inovação da empresa?”. Todos os entrevistados compreendem que o perfil do empreendedor determina a forma como a empresa vai ser gerida, a cultura, e até mesmo as inovações. O E01 explica que o perfil dela, sua formação e experiências determinam a direção da empresa:

Influencia pelo fato de onde quero levar a empresa, mais de receita, produtos, ou comercial, depende de cada tipo de personalidade. Sou mais voltada pro comercial. Em vez de ter 30 receitas, prefiro menos produtos e mais clientes. Com a minha formação de comércio exterior, não é de panificação, isso afeta a trajetória. E meu mestrado de produção e qualidade também influenciam.

Para o E02, a troca de gestão (dela e de sua irmã) para voltar à gestão dos seus pais afetou negativamente a empresa pela diferença de perfis:

Do jeito que era e agora está sendo, é uma coisa mais tradicional, onde não se olha a parte estratégica, e se as coisas estão funcionando, então está tudo bem. Um pouco acomodado eu diria. Na época que a gente tava atuando, era uma coisa mais de pensar no estratégico mesmo, de analisar indicadores, de deixar tudo bem descrito, de onde os clientes conseguiram contato, qual a percentagem que fechou ou não, os tipos de serviços, e a gente começou a ligar de volta quando o cliente fazia o orçamento, ter um relacionamento, e isso não se fazia.

Os estudos de Wang e Costello (2009), reforçam esta categoria quando expõem a percepção de que a inovação será influenciada internamente pelas experiências do empreendedor. As vivências anteriores do dono do negócio, bem como suas crenças e valores confirmados se mostram norteadores no aspecto da inovação, implicando em tradições culturais decorrentes de suas histórias. (VOLBERDA, 1998)

A outra pergunta realizada nesta categoria de análise foi a respeito das habilidades gerenciais: “quais habilidades gerenciais considera que contribuíram para a implementação das inovações e quais precisariam ser aperfeiçoadas?”. Conforme os estudos de Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer, e Três (2009), na perspectiva dos micro e pequenos empresários, a categoria mais relevante quando se trata de capacidade de inovação, são as referentes às habilidades gerenciais.

Os entrevistados comentam que experiências anteriores e a formação contribuem para gerar inovações, como por exemplo, para o E04, “a formação da minha prima (outra sócia) ajudou na formação da fachada, e na disposição dos

produtos. E a minha formação ajuda na gestão financeira". Na empresa E03, o casal proprietário tem formação de engenheiro civil e a sócia de física, e afirmam que "esse olhar dos processos de simplificar e organizar vem da nossa experiência profissional fora do negócio", e como carência, percebem que: "nós não fazemos muito o meio de campo com as empresas em volta, com clientes, estamos mais focados na gestão de números interna. Acho que existe uma carência dos sócios de estar fazendo vínculos, parcerias, ligações, articulação".

4.2.5 Perfil dos Colaboradores

A última categoria, Perfil dos Colaboradores, procura demonstrar quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a participação destes no processo de inovação. Para Bakovic et al. (2013), as inovações estão associadas à empresas que possuem uma série de características, dentre elas, as que se remetem aos colaboradores dizem respeito a perfis de recursos humanos heterogêneos e fortes competências técnicas. Ou seja, quanto mais variado o conjunto dos perfis dos funcionários, e quanto mais conhecimentos técnicos eles tenham, maiores as condições de promover inovação. Ao cruzar esta categoria com as dimensões da Metodologia Farol, identificaram-se os pontos de conexão demonstrados no Quadro 13:

Quadro 13 - Dimensões da Farol e categoria Perfil dos Colaboradores

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPES
Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas	Perfil dos Colaboradores
Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Por observar os relacionamentos informais e a forma como os membros conseguem desenvolver práticas de inovação na empresa, a dimensão Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas se conecta com a presente categoria, pois de igual forma são observadas características dos colaboradores que podem influenciar na inovação, bem como práticas características do perfil daqueles que contribuem na inovação na MPE (como por exemplo, sugestão de novas ideias). A segunda dimensão (Aprendizagem e Gestão do Conhecimento) pôde ser evidenciada em partes nas respostas dos entrevistados ao relatarem a importância do trabalho em

equipe da colaboração dos funcionários na sugestão de ideias, no planejamento, e também no dia a dia da empresa. Tais resultados podem ser correlacionados com uma das assertivas da dimensão que fala a respeito da organização que “valoriza os relacionamentos que constroem o conhecimento, seja pela troca de informações, compartilhamento de experiências ou pelos esforços de cooperação e produção conjunta”. (FEUERSCHÜTTE, et al., 2017, p. 17)

Portanto, para identificar as características principais desta categoria de análise (Perfil dos Colaboradores), a primeira pergunta foi para compreender “como o perfil dos funcionários da empresa (formação, competências, comportamento) contribuem para a concepção e implementação de inovações? O que poderia ser melhorado nesse sentido?”. Conforme relato do entrevistado E05, a inovação tem mais a ver com o perfil de cada pessoa, não necessariamente da formação: “tem uns novos, estudantes ainda, que parecem ser mais conservadores que nós com mais de 50 anos”. Como sugestão de melhoria, menciona que “por parte da empresa, de repente pra melhorar, poderiam ter mais momentos de discussão, ou depende mais dos gestores promoverem a cultura de inovação nas suas equipes”.

O E03 explica que os funcionários costumam contribuir através de comentários e sugestões, mas de forma não estruturada. Isso por vezes gera inovação. Contudo, ao sugerir um desafio um pouco maior, que vai exigir mais, mesmo sendo um grupo pequeno, que é constantemente ouvido, a resistência é grande. “Para melhorar, poderíamos ser mais linha dura, se definiu que é prioridade, ou faz, ou faz, se não, não vai. Se foi definido, tem que fazer valer.” Explica ainda que talvez a liderança seja fraca, e cita os possíveis motivos: “o primeiro é que você tem relações pessoais por ser um grupo pequeno, e o segundo é que não é trivial você fazer troca de pessoas, por ser tão mais traumática quanto menor for o negócio”. Os demais entrevistados mencionam que é importante ter funcionários com conhecimento técnico da área de atuação (E01 e E04), contudo só isso não basta. É importante gostar do que faz (E02), e ser organizado, pontual, e gostar de aprender (E01).

A pergunta seguinte aprofunda na questão das contribuições que os funcionários dão à empresa: “com quem frequência os funcionários costumam dar novas ideias, sugestões?”. Nesse sentido, as empresas que possuem uma rotina de reuniões são as do E04 e E05. Na primeira, são feitas reuniões individuais mensalmente, e coletivas por equipes, semanalmente. Nestas reuniões os empregados se sentem à vontade para opinar e trazer ideias. Já para E05, “tem

reuniões que são feitas uma vez por mês, onde se discute por equipe algumas coisas, e são abertas a discussão. As vezes pensamos ‘isso é muito pequeno, mas no fim faz grande diferença’”.

Para o E03, os funcionários costumam ser bastante ouvidos também, independente de ter reuniões: "Toda semana as funcionárias trazem algo. Se não é ideia diretamente pra empresa, é algo assim “ah eu vi tal anúncio”, “fulano de tal tá usando o óculos que temos aqui”, conhecimentos que agregam para estarmos por dentro". Por outro lado, nas indústrias dos entrevistados E01 e E02, há dificuldades em abrir esse espaço para os funcionários contribuírem constantemente: “sair da rotina, isso é complicado numa empresa pequena e então falta organização para fazermos isso”. (E01)

Çakar e Ertürk (2010) concluíram em seus estudos que, quanto mais presente as características de Individualismo e *Empowerment*, maior seria a capacidade de inovar. Ou seja, quanto mais espaço e autonomia o empresário der para os colaboradores, tanto para tomar decisões, quanto para contribuir com ideias e sugestões, maiores serão as chances de surgirem inovações nas MPes.

Por fim, a última pergunta buscava entender “como se dá a participação dos funcionários no processo de inovação?”. A participação dos funcionários demonstrou-se oscilante entre ‘dar novas ideias e sugestões que podem virar uma inovação’ e ‘operacionalizar a inovação’. Na empresa do entrevistado E01, tem-se o exemplo de sugestões de funcionários:

As vezes os funcionários trazem novidades que viram por aí, de sabores, manteigas, etc. Uma vez um funcionário comprou um croissant congelado no Angeloni e trouxe para vermos a embalagem, que era fosca e a nossa é transparente. Consultamos alguns clientes e percebemos que eles têm necessidade de ver o produto. Então mantivemos. Mas foi bom para pensar. Às vezes um funcionário verifica também que estão trabalhando com outras farinhas, e viemos para testar, fermento também.

O E03 menciona que suas funcionárias são bastante proativas e por vezes inovam até por conta própria, tendo em vista o ambiente flexível instaurado na empresa:

As vezes as funcionárias inovam por conta própria. Se elas sentem confiança, elas implementam as coisas e inovam bastante. E realmente ao trazer as sugestões. Um exemplo que partiu delas: pessoalmente, elas começaram a usar WhatsApp, e a outra percebeu que ia facilitar pros clientes. Começaram a usar o Whats pessoal para a loja. Então foi comprado um celular da loja e já começou a funcionar. Facilitar pra coisa chegar na mão do cliente que tá com problemas, elas dão um jeito, são bastante criativas.

Por fim, o E06 comenta sobre a dependência que tem das funcionárias para inovar, como por exemplo, a inovação que se trata de passar a atender homens: “se elas não depilassem homens, não teria a inovação da depilação dos homens. [...] Eu pergunto o que elas acham. Elas têm experiência, eu não tenho, então eu preciso delas”.

Dos quatro elementos básicos da cultura organizacional que influenciam a inovação nas MPes, citados por Abdul-Halim et al. (2018), os que enquadram para esta categoria são: envolvimento e consistência. O envolvimento trata-se do compromisso e envolvimento psicológico com a organização. Ou seja, quanto mais comprometido com a organização, maior a capacidade de inovação daquele colaborador. Já a consistência trata-se de uma mentalidade comum entre líderes e seguidores, que retrate alto grau de conformidade. Isso revela que, se colaborador e líder estiverem alinhados em termos de objetivos e resultados esperados para a empresa, maior será também a capacidade de inovar.

Diante da presente análise, tem-se o Quadro 14 que apresenta o resumo da análise e respectivas conexões estabelecidas entre a Metodologia Farol e as categorias de análise deste estudo.

Quadro 14 - Resumo (conexões da Farol com categorias de análise)

DIMENSÕES DA METODOLOGIA FAROL	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ESTUDO EM MPes	QUESTÕES DA COLETA DE DADOS
Identidade organizacional	Estratégia organizacional e planejamento	1. A empresa possui declaração de missão, visão e valores? Como o entendimento “do que a empresa é”, “aonde quer chegar” e “no que acredita” é percebido pelos funcionários? 4. Você acredita que planejar as ações da empresa afeta a inovação? De que forma? 5. O corpo de funcionários costuma influenciar nas diretrizes da empresa e/ou na tomada de decisão por parte dos donos?
Planejamento e tomada de decisão		
Identidade organizacional	Gestão e ambiente interno	6. Você percebe que o ambiente interno está organizado de forma a estimular a inovação? (clima da empresa, a estrutura, os processos, e a infraestrutura)

Artefatos visíveis e regras não escritas		7. Você considera que a empresa possui uma estrutura mais flexível e aberta, ou mais tradicional e pouco adaptável? De que forma isso impacta na inovação?
Gestão de pessoas		9. Em relação aos conhecimentos-chave da empresa, como se transmite isso internamente?
Aprendizagem e gestão do conhecimento		10. As inovações que você relatou anteriormente foram capazes de tornar o negócio mais rentável?
		11. Você percebe que a forma como se administram os recursos (humanos, físicos, financeiros) afeta a inovação? De maneira positiva ou negativa?
		12. A empresa possui muitos manuais e normas para executar os processos e tarefas? Existem “coisas” que fazem parte do “jeito de ser e fazer” da empresa que não estão escritas? Como isso afeta a inovação?
Parcerias externas e cooperação	Ambiente externo	8. Como o mercado e a concorrência influenciam as práticas de inovação da empresa?
Liderança e atitude gerencial	Perfil do empreendedor	13. Na sua percepção, como o perfil de empreendedor e suas experiências impactam na cultura e na inovação da empresa?
Gestão de pessoas		14. Quais habilidades gerenciais considera que contribuíram para a implementação das inovações e quais precisariam ser aperfeiçoadas?
Artefatos visíveis e regras não escritas	Perfil dos colaboradores	15. Como o perfil dos funcionários da empresa (formação, competências, comportamento) contribuem para a concepção e implementação de inovações? O que poderia ser melhorado nesse sentido?
Aprendizagem e Gestão Do Conhecimento		16. Com quem frequência os funcionários costumam dar novas ideias, sugestões?
		17. Como se dá a participação dos funcionários no processo de inovação?

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Perante os resultados obtidos nas entrevistas e das análises realizadas tomando por base o referencial teórico, dados coletados nas entrevistas e a Metodologia Farol, conclui-se que foi possível atender aos objetivos específicos

referentes à caracterização das principais práticas de inovação em MPEs, descrição do processo por meio do qual as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPEs e análise do processo de inovação nas MPEs à luz das dimensões da cultura organizacional para a inovação que compõem a Metodologia Farol. Das oito dimensões que compõem a Farol, somente uma não foi possível observar correlações com a realidade das MPEs: Socialização Organizacional. O referencial teórico trabalhado e conseqüentemente as MPEs entrevistadas não apresentaram práticas de socialização de novos membros, aculturação, e programas de integração.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Este capítulo trata de apresentar o produto final da análise da situação-problema, ou seja, a estruturação do projeto piloto de instrumento para diagnóstico de cultura para inovação em MPEs, conforme previsto nos objetivos geral e específicos. Neste sentido, na sequência serão descritas conceitualmente as dimensões da cultura organizacional para inovação em MPEs que integram o instrumento, as assertivas que compõem cada dimensão, bem como a escala de avaliação adotada.

5.1 INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPEs

Portanto, de posse da análise dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas sob a luz das categorias estabelecidas, foi possível construir as dimensões para o presente instrumento. Optou-se por manter o mesmo nome das categorias, atribuindo, contudo, um novo conceito adequado para a aplicação do instrumento, considerando o perfil e ambiente das MPEs. No Quadro 15 tem-se a apresentação e descrição conceitual de cada uma delas, bem como a versão inicial das assertivas, que foram utilizadas para aplicação do pré-teste e validação semântica:

Quadro 15 - Dimensões do Instrumento e Assertivas

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
Dimensão 01: Estratégia Organizacional e Planejamento (Procura identificar a existência de objetivos estratégicos e rotinas de planejamento).	1. A empresa possui missão, visão e valores formalizados.
	2. Os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar com os seus objetivos estratégicos.
	3. A inovação é percebida por todos como uma prioridade estratégica para a empresa.
	4. A empresa possui rotinas de planejamento com o envolvimento dos colaboradores.
Dimensão 02: Ambiente Interno (Ajuda a entender como é feita a gestão e conhecer particularidades do ambiente interno).	1. A empresa possui uma estrutura flexível e aberta.
	2. A empresa faz uso de manuais e normas complementando com sugestões dos colaboradores na execução de seus processos.
	3. Os principais conhecimentos do negócio e das atividades são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.
	4. As inovações implementadas tornam o negócio mais rentável.

	5. Os colaboradores têm liberdade para dar ideias e sugestões, e são convidados a participar de reuniões com os líderes (gerentes, donos)
	6. A infraestrutura estimula a qualidade de vida, o bem estar e a criatividade.
Dimensão 03: Ambiente Externo (Representa os elementos do mercado e da concorrência que influenciam a empresa).	1. A empresa acompanha as tendências do mercado, adapta para a própria realidade, e implanta para não ficar "para trás".
	2. Os concorrentes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.
	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais de mercado e os utiliza como base para tomar decisões.
	4. São utilizados diversos canais para comunicação com o público externo, incluindo o uso de redes sociais e outras ferramentas.
	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados.
Dimensão 04: Perfil do Empreendedor (Procura compreender como o empreendedor e seu estilo de liderança impactam na cultura organizacional e na pré-disposição para inovar).	1. O empreendedor costuma compartilhar sua trajetória e experiências com os colaboradores.
	2. A empresa cria tradições e rituais a partir das experiências e histórias do empreendedor.
	3. O empreendedor demonstra disposição para aprender e se adaptar.
	4. As crenças e valores dos colaboradores estão alinhadas às crenças e valores do empreendedor.
	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação aberta, participativa e periódica.
Dimensão 05: Perfil dos Colaboradores (Busca demonstrar quais traços dos colaboradores auxiliam na inovação).	1. O perfil da equipe é heterogêneo (formação, raça, gênero, idade)
	2. Os colaboradores tem autonomia para realizar suas tarefas, sem necessitar de supervisão contínua.
	3. Há oportunidades formalizadas e periódicas para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.
	4. Os colaboradores trazem sugestões, críticas e ideias, sem serem demandados.
	5. Os colaboradores costumam trabalhar a maior parte do tempo em equipe.
	6. Os colaboradores se sentem confiantes para implantar novas ideias por conta própria.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

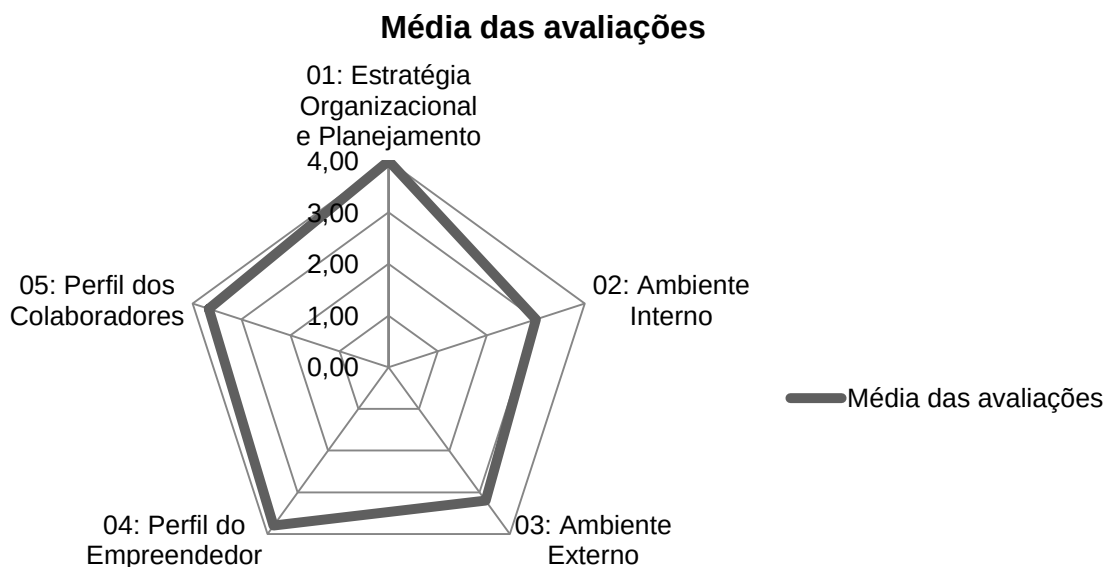
Para construção da escala de avaliação e estilo das assertivas, utilizou-se também como fonte de inspiração a Metodologia Farol. Nesta, faz-se o uso de uma escala Likert, de 1 a 4, conforme Quadro 16, em detrimento de uma escala de 1 a 5, tendo em visto retirar o elemento “neutro” das opções de respostas e tornar obrigatório ao respondente um posicionamento.

Quadro 16 - Escala Likert FAROL e Instrumento

ESCALA LIKERT UTILIZADA NA FAROL E NO INSTRUMENTO			
1	2	3	4
Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Optou-se por manter essa escala pelo amplo uso em estudos e pesquisas acadêmicas e por proporcionar respostas que indiquem o grau de concordância com a assertiva em questão. Contudo, ressalta-se que, apesar de haver uma escala numérica que remeta a uma análise quantitativa, a proposta da Farol, bem como do presente instrumento, é proporcionar uma análise quali-quantitativa da empresa. A escala Likert cumpre a função de dar um norte ao entrevistado ao interpretar as assertivas, contudo, somado a isso, faz-se o registro dos exemplos dados para ilustrar aquela avaliação, bem como demais comentários que surjam para compor o diagnóstico. Ao final, as avaliações de cada assertiva formam um gráfico radar por dimensão e, para ampliar a visualização, há também um gráfico radar síntese de todas as dimensões, conforme exemplo do Gráfico 6:

Gráfico 6 - Gráfico Radar Síntese das Dimensões

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Por meio deste tipo de gráfico se torna possível visualizar o nível de maturidade da cultura para inovação na MPE, apresentando de modo visual a média de cada dimensão estudada.

5.2 PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

De posse do instrumento, foi necessário verificar os pontos de compreensão e incompreensão das assertivas por meio de aplicação teste e validação semântica do mesmo em empresas voluntárias neste processo, oriundas da segunda amostra coletada no Programa ALI de 2019. A aplicação do pré-teste do instrumento ocorreu entre os dias 28 de setembro a 03 de agosto em seis MPEs, conforme mencionado nos Procedimentos Metodológicos, e foram levantados os seguintes pontos de incompreensão e trabalhados os ajustes necessários, conforme Quadro 17.

Quadro 17 - Assertivas e Pontos de Incompreensão

DIMENSÕES	ASSERTIVAS	PONTOS DE INCOMPREENSÃO	ASSERTIVAS AJUSTADAS
Dimensão 01: Estratégia Organizacional	3. A inovação é percebida por todos como uma	EA ficou em dúvida se eram todos os	3. A inovação é percebida por todos na

e Planejamento	prioridade estratégica para a empresa.	colaboradores, ou todos incluindo clientes.	empresa como uma prioridade estratégica.
Dimensão 02: Ambiente Interno	1. A empresa possui uma estrutura flexível e aberta.	EA, EB e EF não entenderam, a priori, do que se tratava uma estrutura flexível e aberta; EC também não compreendeu sem explicação adicional, mencionou que era uma assertiva “muito aberta”;	1. A estrutura da empresa é muito mais flexível e aberta que burocrática e hierárquica.
	3. Os principais conhecimentos do negócio e das atividades são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.	EA e EB não compreenderam sem explicação adicional o que seriam os principais conhecimentos do negócio.	3. Os conhecimentos importantes para fazer o negócio “acontecer” são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.
Dimensão 03: Ambiente Externo	2. Os concorrentes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.	EA e EB mencionaram não ter concorrente direto.	2. Os concorrentes e/ou os clientes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.
	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais de mercado e os utiliza como base para tomar decisões.	EB não conseguiu interpretar a assertiva, fugindo da temática na resposta; ED mencionou que tomada de decisão era um termo muito formal.	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais e utiliza este conhecimento para tomar decisões.
	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados.	EB não compreendeu sem explicação adicional o que seria a rede de troca de experiências e aprendizados.	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados (como associações, grupos de empresários, entre outros).
Dimensão 04: Perfil do Empreendedor	2. A empresa cria tradições e rituais a partir das experiências e histórias do empreendedor.	EB não compreendeu a assertiva sem explicação adicional e exemplos.	2. A empresa compartilha tradições e costumes a partir das experiências e histórias do empreendedor.

	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação aberta, participativa e periódica.	EC não compreendeu o que significava comunicação aberta (“como assim aberta?”)	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação transparente, participativa e periódica.
Dimensão 05: Perfil dos Colaboradores	3. Há oportunidades formalizadas e periódicas para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.	EC, EE e EF mencionaram que formalizar esse tipo de comunicação com os colaboradores não é factível para MPEs, pois há perda de <i>timing</i> e poderia causar inibição dos colaboradores.	3. Há oportunidades formalizadas e constantes para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Entende-se que, mediante estas sugestões de ajustes nas respectivas assertivas, seja possível ao entrevistado uma melhor compreensão do tema que está sendo abordado e, conseqüentemente, uma melhoria na qualidade dos dados coletados. De forma a sintetizar as contribuições feitas no instrumento a partir da validação semântica, tem-se no Quadro 18 a versão final das dimensões com as respectivas assertivas ajustadas.

Quadro 18 - Versão Final das Dimensões e Assertivas

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
Dimensão 01: Estratégia Organizacional e Planejamento (Procura identificar a existência de objetivos estratégicos e rotinas de planejamento).	1. A empresa possui missão, visão e valores formalizados.
	2. Os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar com os seus objetivos estratégicos.
	3. A inovação é percebida por todos na empresa como uma prioridade estratégica.
	4. A empresa possui rotinas de planejamento com o envolvimento dos colaboradores.
Dimensão 02: Ambiente Interno (Ajuda a entender como é feita a gestão e conhecer particularidades do ambiente interno).	1. A estrutura da empresa é muito mais flexível e aberta que burocrática e hierárquica.
	2. A empresa faz uso de manuais e normas complementando com sugestões dos colaboradores na execução de seus processos.
	3. Os conhecimentos importantes para fazer o negócio “acontecer” são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.

	4. As inovações implementadas tornam o negócio mais rentável.
	5. Os colaboradores têm liberdade para dar ideias e sugestões, e são convidados a participar de reuniões com os líderes (gerentes, donos)
	6. A infraestrutura estimula a qualidade de vida, o bem estar e a criatividade.
Dimensão 03: Ambiente Externo (Representa os elementos do mercado e da concorrência que influenciam a empresa).	1. A empresa acompanha as tendências do mercado, adapta para a própria realidade, e implanta para não ficar "para trás".
	2. Os concorrentes e/ou os clientes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.
	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais e utiliza este conhecimento para tomar decisões.
	4. São utilizados diversos canais para comunicação com o público externo, incluindo o uso de redes sociais e outras ferramentas.
	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados (como associações, grupos de empresários, entre outros).
Dimensão 04: Perfil do Empreendedor (Procura compreender como o empreendedor e seu estilo de liderança impactam na cultura organizacional e na pré-disposição para inovar).	1. O empreendedor costuma compartilhar sua trajetória e experiências com os colaboradores.
	2. A empresa cria tradições e costumes a partir das experiências e histórias do empreendedor.
	3. O empreendedor demonstra disposição para aprender e se adaptar.
	4. As crenças e valores dos colaboradores estão alinhadas às crenças e valores do empreendedor.
	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação transparente, participativa e periódica.
Dimensão 05: Perfil dos Colaboradores (Busca demonstrar quais traços dos colaboradores auxiliam na inovação).	1. O perfil da equipe é heterogêneo (formação, raça, gênero, idade)
	2. Os colaboradores tem autonomia para realizar suas tarefas, sem necessitar de supervisão contínua.
	3. Há oportunidades formalizadas e constantes para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.
	4. Os colaboradores trazem sugestões, críticas e ideias, sem serem demandados.
	5. Os colaboradores costumam trabalhar a maior parte do tempo em equipe.

	6. Os colaboradores se sentem confiantes para implantar novas ideias por conta própria.
--	---

Fonte: Elaboração própria, 2019.

No Apêndice B tem-se a versão final do instrumento proposto, principal contribuição deste trabalho, com as assertivas corrigidas e o layout escolhido pela pesquisadora para apresentação do mesmo. Ressalta-se que, em comparação com a Farol, optou-se por manter um modelo semelhante quanto à estrutura, mas também assemelha-se pelo uso de assertivas para cada categoria, escala Likert para avaliação, e apresentação de resultados mediante gráficos em formato de radar.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo apresentou uma alternativa para apoiar a gestão das MPEs, ampliar o seu autoconhecimento, e fomentar a inovação por meio da compreensão da sua cultura organizacional. Tal alternativa se deu em formato de instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs, a partir da Metodologia Farol.

Neste intuito, objetivos específicos foram cumpridos, como: Caracterizar as principais práticas de inovação em MPEs, cujos levantamentos foram realizados tomando por base uma revisão sistemática de literatura na área e levantamento de bibliografias seminais; Descrever o processo por meio do qual as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPEs, descrição esta realizada tomando por base o entendimento obtido destes processos via entrevistas em profundidade com os empresários das MPEs; Analisar o processo de inovação nas MPEs à luz das dimensões da cultura organizacional para a inovação que compõem a Metodologia Farol, mediante cruzamento das categorias de análise advindas da literatura e confirmadas em campo, com as dimensões da Farol; Estruturar projeto piloto do instrumento, tomando por base a análise dos dados levantados em campo e a Metodologia Farol; e Realizar a validação do instrumento junto às MPEs, por meio de pré-teste do instrumento em campo, e validação semântica das assertivas.

O embasamento teórico foi feito tomando por base a revisão sistemática de literatura e pesquisa bibliográfica a respeito dos temas cultura organizacional, inovação e MPEs. A partir de então, foi feito o levantamento dos principais pontos de intersecção encontrados entre as temáticas e as respectivas práticas de inovação apresentadas nos achados teóricos, e foram criadas as categorias de análise que serviram de base para a coleta e análise dos dados. Por meio disso, foi possível identificar em campo os principais maneiras por meio das quais as práticas inovadoras são concebidas e implementadas em MPEs. Posteriormente, mediante análise de dados interpretativa por meio de categorização, o processo de inovação nas MPEs foi interpretado à luz das dimensões que compõem a Farol, e o projeto piloto do instrumento foi estruturado e validado, com respectivas recomendações e restrições de uso.

Referente às limitações da pesquisa, observa-se que, embora a amostra tenha contemplado Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) e a literatura trate ambos os portes de empresa de maneira uniforme e igualitária,

entende-se que existem diferenças entre elas, principalmente no que tange a gestão e respectivo nível de maturidade. Contudo, a ausência de literatura na área específica para cada tipo de porte limitou a personalização da ferramenta para os portes de empresa específicos.

Outra limitação seria o fato de, apesar da existência de diversos modelos, ter utilizado como referência para a construção do instrumento somente a Metodologia Farol e a respectiva estrutura de dimensões com assertivas, escala likert de quatro pontos, e gráfico radar para apresentação dos resultados.

Ainda, a presente proposição restringiu-se a apresentação do instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs, não incluindo para este momento um modelo de relatório a ser entregue para as empresas, com respectivos apontamentos de pontos fortes e oportunidades de melhoria para a cultura de inovação. Este, inclusive, é uma das oportunidades de aprofundamento deste estudo em momento posterior: o levantamento do modelo ideal de devolutiva do diagnóstico para as MPEs, e as possíveis sugestões de desdobramentos e planos de ação a partir do diagnóstico.

Por se tratar de um estudo específico para o âmbito das MPEs, onde todos os constructos foram solidificados a partir do cruzamento das temáticas cultura, inovação e MPEs, este instrumento restringe o seu uso a este porte de empresas. Em termos de aplicabilidade, os pré-testes foram conduzidos com os proprietários das MPEs, contudo, como sugestão de aprofundamento, poder-se-ia testar a aplicabilidade tanto com os proprietários, quanto com um grupo de colaboradores (de modo individual), possibilitando desta forma o cruzamento das informações coletadas e outros olhares para a realidade da empresa.

Uma limitação adjacente da presente pesquisa foi a não elaboração de um documento específico para recomendações e restrições de uso, como por exemplo, o *e-book* da Farol. Este tipo de documento trata-se de um desdobramento da metodologia, sendo comumente elaborado em um momento posterior à construção da ferramenta para auxiliar na condução da aplicação e interpretação do instrumento. A não elaboração se deu por restrições de tempo, contudo a ideia poderá ser aplicada futuramente.

Contudo, recomenda-se o uso deste instrumento em MPEs que possuam minimamente um nível de complexidade em suas atividades, e onde possa ser possível instaurar e fortalecer uma cultura de inovação. Pelo fato do universo das MPEs ser extremamente amplo, abrangendo desde o “carrinho de cachorro-quente”,

até a pequena empresa de tecnologia, enseja-se que não seria em todos os segmentos de atuação que este instrumento apresentaria aplicabilidade.

Como sugestão para trabalhos futuros, a pesquisadora pôde observar durante a revisão sistemática de literatura a gama de artigos que cruzavam os temas cultura, inovação, MPEs e gestão do conhecimento. Por não ser tema alvo desta pesquisa, os artigos que tinham como enfoque principal este recorte foram desconsiderados. Contudo, poder-se-ia em estudos futuros ampliar a busca e identificar novos pontos de intersecção entre as temáticas, e respectivas categorias de análise. Outro olhar que poderia ser lançado futuramente a este estudo seria adequá-lo à realidade das *startups*. Apesar de serem pequenas empresas, possuem uma realidade e modelos de negócios muito específicos, os quais não foram abordados nesta pesquisa.

Sob o ponto de vista de aprendizados, a pesquisadora pôde obter importantes ensinamentos na proposta do mestrado profissional ao realizar a pesquisa em paralelo à atividade profissional no Sebrae/SC, observando na prática os achados teóricos. Acredita-se também que esta particularidade ajudou no enriquecimento do trabalho, pelo fato de o Sebrae trabalhar especificamente com MPEs, sendo este igualmente o público-alvo do presente estudo.

Por fim, diante das reações e respostas dos proprietários entrevistados, confirma-se a importância da temática cultura de inovação para as MPEs. Por serem de estrutura enxuta e na maior parte das vezes simples, esse porte de empresas carece de ferramentas adequadas para gestão e informações estratégicas para o seu negócio. Muitos dos proprietários acabam atuando na “linha de frente” da empresa ao mesmo tempo em que são responsáveis pela sua gestão e planejamento, o que acaba por inviabilizar, de certa forma, uma gestão mais estratégica com foco no médio e longo prazo, comprometendo, conseqüentemente, a inovação. Portanto, conclui-se que a presente pesquisa pretende contribuir nesse contexto, fornecendo às MPEs informações necessárias para fomentar a inovação por meio da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Marketing research**. John Wiley & Sons, Inc. 1995.
- ABDUL-HALIM, H. et al. **Innovation Culture in SMEs**: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*. [s.l], p. 1-14. jul. 2018.
- ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D.B. **Innovation and size at the firm level**. 1991. *Southern Economic Journal*, 57, 3,739–744.
- AL-ANSARI, Y.; XU, J.; PERVAN, S. **A study of organisational determinants and Innovation practices in dubai SMEs**. *International Journal of Innovation Management*, v. 18, n. 1, 28 p. 2014. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919614500030>> Acesso em: 10 set 2018.
- ARGYRIS, C. **Good Communication that Blocks Learning**. *Harvard Business Review*, july-august, 1994, p. 77-85.
- BAKOVIC, T.; LAZIBAT, T.; SUTIC, I. **Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry**. *Journal of Enterprising Communities*. v. 7, n 01, p. 74-80. 2013. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17506201311315626>> . Acesso em: 12 set. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal; Edições 70, LDA, 1977.
- BARNEY, J. B. et. al. A strategy conversation on the topic of organization identity. In: Whetten, D. A.; Godfrey, P. C. **Identity in Organizations, building theory through conversations**. Londres: Sage, 1998, p. 99-171.
- BARRETO, et. Al. **Cultura organizacional e liderança**: uma relação possível?. FEAUSP. *Revista de Administração*, v. 48, Issue 1, Jan–Mar 2013, p. 34-52. Disponível em: < <https://doi.org/10.5700/rausp1072>>. Acesso em: 28 abr 2019.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. UFRGS. 2001. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10183/1793>>. Acesso em: 01 mai 2019.
- BLIESNER, A.; LIEDTKE, C.; ROHN, H. **Resource efficiency and culture**: Workplace training for small and medium-sized enterprises. 2013. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.11.053>>. Acesso em: 12 set 2018.
- BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review. 2008. 84-95. Disponível em: <https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf>. Acesso em: 01 mai 2019.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica**. Revista Eletrônica de Ciência Política, vol. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/download/45771/28756>. Acesso em: 21 jun 2019.

CARVALHO, M.; FLEURY, A.; LOPES, A. **An overview of the literature on technology road mapping (TRM): Contributions and trends**. *Technological Forecasting and Social Change*, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.11.008>> Acesso em 20 de mai. 2018

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. **Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment**. Journal of Small Business Management, 2010, 48(3), 325-359. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>> Acesso em 17 mar. 2019.

CANONGIA, et. al. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**: Instrumentos para a gestão da inovação. Gestão & Produção, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004.

CASTRO, L. LOIOLA, E. Aprendizagem em organizações: Uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.10, n.4, p.9-16, out/dez 2003.

CHANDLER, G. N.; KELLER, C.; LYON, D. W. **Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2000. 59–76. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/104225870002500106>>. Acesso em: 10 mar 2019.

CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2012.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COHEN, W.M.; KLEPPER, S. **Firm Size and the Nature of Innovation within Industries**: The Case of Process and Product R&D. 1996. The Review of Economics and Statistics, 78, 232-243. <http://dx.doi.org/10.2307/2109925>. Acesso em 08 set 2019.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. **Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions**. Annals of internal medicine, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **The new corporate cultures**: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. New York: Perseus Book, 1999.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização Organizacional**: A Integração de Novos Funcionários nas Organizações. 2014. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6821/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Gon%C3%A7alo%20Dias%20-%20Socializa%C3%A7%C3%A3o%20Organizacional.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 abr 2019.

DO, T. H. et al. **Predicting anticipated rent from innovation commercialisation in SMEs**. 2014. European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Iss 2 pp. 183-208. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2012-0113>>. Acesso em: 12 set 2018.

DOBNI, C. B. **Measuring innovation culture in Organizations**. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. European Journal of Innovation Management, Vol. 11 N. 4, p. 539-559, 2008.

DRUCKER. P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo. Pioneira. 1986

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. **DESMISTIFICANDO A REVISÃO DE LITERATURA COMO BASE PARA REDAÇÃO CIENTÍFICA: MÉTODO SSF**. Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 21, n. 3, p.550-563, ago./nov., 2016.

FEUERSCHÜTTE, S. G. et al. **Desenvolvimento de uma ferramenta para identificação de padrões culturais para a inovação**: relato da trajetória de um projeto de cooperação técnico-científica. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/10650>>. Acesso em: 07 ago. 2018.

FLEURY, A. C.C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Gestão & Produção, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENHALGH, T. **Papers that summarize other papers** (systematic review and meta-analyses). *British Medical Journal*, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sep. 1997

GODOY, A. S. **INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES:** Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar. Abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em: 17 set 2019.

GONZALEZ-LOUREIRO, M; SOUSA, M. J; PINTO, H. **Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry.** *European Planning Studies*, Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2017.1290052>>. Acesso em: 08 jun 2018

GRUNDSTRÖM, C.; ÖBERG B, C.; RÖNNBÄCK, A. O. **Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness:** A comparison between within-family successions and external takeovers. 2012. *Journal of Family Business Strategy*. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.001>>. Acesso em: 12 set. 2018.

GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C. M.; PAIXÃO, L. A. R. **MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: CONCEITOS E ESTATÍSTICAS.** 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf>. Acesso em: 12 mai 2019.

HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisões e sistemas de informações.** Caderno de Administração Geral, Porto Alegre, set. 1992.

IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões.** 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html>>. Acesso em: 14 maio 2018.

JENSEN, M. B. et al. **Forms of knowledge and modes of innovation.** *Research Policy*, n. 36, p. 680-693, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>

JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ-VALLE, R. **Could HRM support organizational innovation?** 2008. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG.* 19. 1208-1221. 10.1080/09585190802109952.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. **Relation between organizational culture, identity and image.** *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, pp. 356- 365, 1997.

JUNIOR, A. E. **MPE: Avanços Importantes Para as Micro e Pequenas Empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017. Disponível em: < http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf>. Acesso em: 10 mai 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

LEMOS, D. C. **Metodologia Farol: Recomendações para o Desenvolvimento de Padrões Culturais para a Inovação**. 1. ed. Editora da UDESC, 2016

LEMOS, D. C. et al. **Guia FAROL**. Florianópolis, 2018

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. **UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO USO DAS FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NO MUNICÍPIO DE SÃO CAETANO DO SUL**. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 28-48, jan. 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/30>>. Acesso em: 19 maio 2019. doi:<https://doi.org/10.6034/30>.

MACHADO, H.V. **A Identidade e o Contexto Organizacional: A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise**. RAC. Edição Especial, pp. 51-73, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>> Acesso em: 09 jun 2018

MACHADO, C. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **Formação da identidade organizacional: o processo de construção de significados no Campus Araranguá/UFSC**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 39., 2015. Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasil, 2013.

MINTZBERG, H. J. L. Estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto alegre: Bookman, 2001

MINTZBERG, H. J. L., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. *Rac*, Curitiba, v. 15, n. 4, p.731-747, jul./ago. 2011 Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

NOGUEIRA, M. O; ZUCOLOTO, G. F. **Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil** / colaboração: Graziela Ferrero Zucoloto. – Brasília : Ipea, 2017. 308 p. : il., gráfs., fots. color. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/137472_Um_Pirilampo_web.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. OECD, 2005. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 23 jul. 2018

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. **Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs**: The Impact on Innovation Performance. 2012. *Journal of Small Business Management* 2012 50(2), pp. 283–309. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:988841/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 13 mai 2019.

PEREIRA, M.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.; TRÊS, D. **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. *INMR - Innovation & Management Review*, v. 6, n. 1, p. 50-65, 18 maio 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>>. Acesso em: 12 mai 2019.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581, 1979.

POWELL, W. W.; GRODAL, S. **Networks of innovators** In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R.R. *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press, p.56-85, 2007.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. **The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity**. *Academy of Management Review*, 25(1), 141–143. 2000. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2000.27711650>>. Acesso em: 10 abr 2019.

PROBST,G; BÜCHEL,B. **Organizational Learning** – The Competitive Advantage of the Future. London, Prentice Hall, 1994

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. **Gestão estratégica de pessoas e inovação**: estudos de caso no contexto hospitalar. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.4, p.658-670, out./nov./dez. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.5700/rausp1112>>. Acesso em: 01 mai 2019.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. **Academic Service: Schoonhoven**, 1999.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de MORAES. 5. ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.

SCHIFFMAN, L; KANUK, L. Comportamento do consumidor. LTC Editora. 6a ed. 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 set. 2018.

_____. **Cadastro Sebrae de Empresas/RFB Perfil do MEI**. Brasília, 2016

_____. **Expectativas dos Pequenos Negócios para 2018**. [s.i]: 2018. 162 slides, color.

_____. **Faturamento médio mensal das MPE**. Brasília, 2016.

_____. **Inovação**. 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/inovacao/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

_____. **INOVAR SEMPRE: Empresários catarinenses contam como fizeram para transformar seus negócios em casos de sucesso, mesmo atravessando um dos períodos mais difíceis da economia brasileira**. Florianópolis: Sebrae, 2018.

_____. **LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil: Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas>>.

empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2018

_____. **O Público do Sebrae**. Brasília, 2017.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2015

_____. **Panoramama Sebrae Março de 2018**. Brasília, 2018.

_____. **Plano Plurianual 2018 – 2019: Cenário De Atuação Externo**: Coletânea de Informações Socioeconômicas Santa Catarina, **Brasil**. Florianópolis, 2018.

_____. **Perfil dos Pequenos Negócios**. 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Perfil da ME e da EPP**. 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SHAPIRO, Stephen. **How to create a culture of innovation**. 2009. Disponível em: <<http://stephenshapiro.com/how-to-create-a-culture-of-innovation/>>. Acesso em 1

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. In.: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 1983, p. 339-358.

SZYMAŃSKA, K. **Organisational culture as a part in the development of open innovation**: the perspective of small and medium-sized enterprises. De Gruyter, 2016. Vol. 20, n. 1, p. 142-154. Disponível em: <<https://content.sciendo.com/view/journals/manment/20/1/article-p142.xml>>. Acesso em: 12 set. 2018.

TERRA, J. C.; RIJNBACH, C. B. V. M. **Cultura de Inovação**. Terra Fórum Associados, 2010. Disponível em: <<http://inove.terraforum.com.br/Paginas/Culturadeinovacao.aspx>>. Acesso em: 13 set. 2018

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: How to remain competitive. United Kingdom: Oxford University Press, 1998.

WANG, Y.; COSTELLO, P. **An Investigation into Innovations in SMEs**: Evidence from the West Midlands. 2009. UK. The Journal of Entrepreneurship, 18, 1: 65–93. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F097135570801800104>>. Acesso em: 12 set. 2018.

YEW WONG, K.; ASPINWALL, E. **Caracterizando a gestão do conhecimento no ambiente de pequenas empresas**. Journal of Knowledge management , v. 8, n. 3, p. 44-61, 2004.

XIAODI, Z. et al. **Organizational Culture, Inter-organizational Learning Ability and Innovation Performance of the Technology Alliance of Small and Medium Enterprises**. 2013. IEEE. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962368>>. Acesso em: 12 set. 2018.

APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS A PARTIR DA REVISÃO SISTEMÁTICA

No Quadro 19 a seguir estão apresentados os artigos selecionados a partir da amostra encontrada na revisão sistemática, algumas características importantes de cada um deles, como a base de dados de origem, a o ano da publicação, o periódico (*journal*), os autores, uma síntese do que se trata o artigo (resumo), as palavras-chaves e uma legenda criada pela pesquisadora para classificar a relevância de cada um deles. Caso o artigo tratasse dos três assuntos principais para a presente pesquisa (cultura, inovação e MPEs), recebia preenchimento nessas três colunas, e assim sucessivamente. Ainda, os títulos estão hachurados com cores, que indicam o seguinte: verde escuro (alta relevância), verde claro (média relevância), amarelo (baixa relevância).

Quadro 19 - Relação de Artigos utilizados na Revisão Sistemática

BASE DE DADOS	Título do Artigo	Data	Journal	Autores	Resumo	Cult	Inov	MPE	Palavras-chave
SCOPUS	<i>Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation</i>	2018	<i>Entrepreneurship Research Journal</i>	Abdul-Halim, H Ahmad, N H Geare, A Thurasamy, R	O propósito do estudo é investigar a influência da cultura organizacional, aprendizagem organizacional e orientação de mercado na Cultura Inovativa, conduzido em MPEs na Malásia. Pesquisa foi feita através de questionários com 183 funcionários. Resultados: todas as dimensões da cultura organizacional (adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência) influenciam a cultura inovativa.				<i>innovation culture; market orientation; organization learning; organizational culture; SMEs</i>
WOS	<i>Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry.</i>	2017	<i>European Planning Studies</i>	Gonzalez-Loureiro, Miguel	Neste artigo, uma revisão sistemática da literatura dessa intersecção (cultura, inovação e MPEs) é apresentada pela coleta de artigos das bases de dados ISI-WoS e Scopus. Ele combina uma abordagem qualitativa (análise de conteúdo) e um procedimento estatístico (HOMALS) para analisar as informações de 1947 artigos encontrados. Como resultado, a contribuição é dupla: um mapa da estrutura intelectual da pesquisa e um livro de códigos de descritores.				<i>CORPORATE culture ; SMALL business ; CULTURAL stud</i>

WOS	<i>Organisational culture as a part in the development of open innovation - the perspective of small and medium-sized enterprises</i>	2016	MANAGEMENT-POLAND	Szymanska, Katarzyna	O objetivo do trabalho é delinear a questão do impacto da cultura sobre o desenvolvimento do conceito de inovação aberta no sector das pequenas e médias empresas. Conclui que existe uma ligação estreita entre a cultura organizacional e o nível de absorção da inovação aberta nas pequenas e médias empresas. Afirmam que para que este processo se torne um indicador do sucesso da atividade empreendedora neste setor, todas as barreiras devem ser eliminadas e todos os estimulantes disponíveis devem ser ativados. Para fazer isso, uma cultura organizacional aberta, que irá motivar a inovar, precisa ser construída. Esta cultura deve caracterizar-se pelo foco no desenvolvimento, empenho e dinamismo por parte de todos os colaboradores, bem como pela integração os objetivos da empresa, sendo pró-inovadores, abertos a mudanças e cooperação com o meio ambiente.				<i>organisational culture; open innovation; small and</i>
SCOPUS	<i>Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry</i>	2013	<i>Journal of Enterprising Communities</i>	Baković, T Lazibat, T Sutić, I	O objetivo deste artigo é investigar a cultura de inovação radical nas MPes de indústria de manufatura croata. Os pré-requisitos para a criação de cultura de inovação radical são selecionados e, em seguida, analisados usando a análise de regressão múltipla. Os elementos da cultura de inovação radical analisados foram: autonomia, canibalização, pró-atividade e tomada de risco. Descobriu-se que quando se trata de gerar inovações radicais de produtos ou criar cultura apropriada, o estado atual na indústria de fabricação croata está longe de ser satisfatório.				<i>Croatia; Croatian manufacturing; Innovation; Innovation culture; Organizational culture; Radical innovation</i>
WOS	<i>Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment</i>	2010	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	Cakar, Nigar Demircan Erturk, Alper	Este estudo analisa o impacto da cultura organizacional e capacitação de inovação e examina as peculiaridades desses efeitos. As hipóteses do estudo são testadas aplicando-se análises em nível de empresa para levantamento de dados coletados de 743 empregados de 93 pequenas e médias empresas localizadas na Turquia. Para MPes no nível de análise individual e empresarial, os resultados sugerem que o coletivismo e evitar incertezas são positivos quando associados ao empoderamento, enquanto a distância do poder é negativamente relacionados ao empoderamento. O foco da assertividade não tem relação com capacitação de inovação, mas entre as dimensões culturais, e apenas "evitar incerteza" está relacionada à capacidade de inovação. Além disso, o empoderamento é encontrado estar positivamente relacionado com a capacidade de inovação tanto para médias empresas (MPes), tanto a nível individual como empresarial. Em termos de prática gerencial, nosso estudo ajuda a esclarecer o papel fundamental desempenhado por dimensões culturais no processo de moldar um ambiente de trabalho inovador. Os resultados também revelam que os gerentes devem se concentrar em práticas gerenciais participativas (por exemplo, capacitação) para promover a capacidade de inovação das MPes.				N/D
SCOPUS	<i>A study of organisational determinants and innovation practices in Dubai SMEs</i>	2014	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Al-Ansari, Y Xu, J Pervan, S	Este estudo explora a relevância dos determinantes organizacionais estabelecidos na prática de inovação em pequenas e médias empresas (PME) no mercado emergente de Dubai, Emirados Árabes Unidos. Baseando-se em dados de 200 PMEs, os resultados sugerem que a orientação de gestão, orientação tecnológica, aliança e cooperação e orientação para o mercado são importantes antecedentes das práticas inovadoras das PMEs, mas questionam a importância da cultura organizacional. Este estudo é o primeiro a examinar os determinantes organizacionais da inovação em um contexto de mercado emergente e de pequenas e médias empresas. Os resultados revelaram que a orientação de gestão, orientação tecnológica, orientação para o mercado e aliança e cooperação são características importantes dessas firmas, confirmando a literatura existente. No entanto, ao contrário de pesquisas anteriores, a cultura organizacional de uma empresa não surgiu como um fator importante				<i>Small and medium-sized enterprises; SMEs; innovation practices; organisational determinants; Dubai; United Arab Emirates</i>

SCOPUS	<i>Predicting anticipated rent from innovation commercialisation in SMEs</i>	2014	<i>European Journal of Innovation Management</i>	Do, T H Mazzarol, T Volery, T Reboud, S	O objetivo deste artigo é examinar a relação entre as expectativas que os pequenos empreendedores têm em relação aos retornos futuros da comercialização de inovações e os principais elementos organizacionais, incluindo insumos, conhecimento, cultura, estratégia, portfólio, gerenciamento de projetos e comercialização. Mais especificamente, esta pesquisa visa aprofundar o conhecimento de como pequenas e médias empresas (PMEs) gerenciam sua inovação e identificam fatores críticos que determinam os possíveis resultados de inovação. Este estudo baseia-se em uma grande amostra de MPES inovadoras de múltiplos países da Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento. Os dados foram coletados por meio de um questionário administrado frente a frente com proprietários-gerentes ou executivos de PMEs que tomaram decisões críticas para a gestão da inovação da empresa. Primeiro, uma análise fatorial é realizada para identificar as medidas mais apropriadas para cada variável. Em segundo lugar, os autores testam a multicolinearidade entre variáveis independentes. A etapa final integra os resultados da análise geral do modelo linear que mede a relação entre os fatores organizacionais e os retornos esperados. Os resultados sugerem que as expectativas positivas em relação ao investimento futuro em inovação - medido pelo aluguel antecipado - são influenciadas por fatores organizacionais, incluindo estratégia de inovação, gerenciamento de portfólio, gerenciamento de projetos e cultura organizacional e processo de comercialização. Por outro lado, a dotação de recursos não é percebida como uma barreira à inovação e ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Além disso, a gestão do conhecimento industrial tem um efeito indireto nos retornos esperados.				<i>Innovation; Small- to medium-sized enterprises</i>
SCOPUS	<i>Resource efficiency and culture - Workplace training for small and medium-sized enterprises</i>	2014	<i>Science of the Total Environment</i>	Bliesner, A Liedtke, C Rohn, H	Apoiando-se em uma abordagem de boas práticas, o projeto "ResourceCulture" vai provar ou falsear a hipótese de que empresas bem-sucedidas com inovações de eficiência de recursos têm uma cultura específica de confiança, que contribui substancialmente para os processos de inovação ou até mesmo as capacita inicialmente. Uma pesquisa de campo empírica detalhada irá esclarecer quais correlações entre eficiência de recursos, inovação e culturas de confiança podem ser encontradas e oferecerão aspectos importantes para a melhoria dos instrumentos de gestão e conceitos de qualificação para o treinamento no local de trabalho. O projeto aproveita as necessidades de qualificação que foram mencionadas também por empresas e consultores, com relação à implementação da eficiência de recursos. Este artigo - baseado nos primeiros resultados empíricos da pesquisa de campo - deriva as indicações preliminares para o projeto do módulo de qualificação dos consultores de eficiência de recursos dos grupos alvo. gerentes. Nesta base e a fim de implementar "ResourceCulture", são delineados pontos de partida conceituais e metodológicos para o treinamento no local de trabalho.				<i>Conservation of Natural Resources; Culture; Educa; Environmental engineering; Pollution; Industry; Innovation process; Qualification; Qualification; Qualification; Resource efficiency; SMEs; Trust c; article; cooperation; cultural competence; cultur; empirical analysis; innovation; small and medium-</i>

WOS	<i>Organizational Culture, Inter-organizational Learning Ability and Innovation Performance of the Technology Alliance of Small and Medium Enterprises</i>	2013	2013 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT (IEEM 2013)	Xiaodi, Zhang Zhanxing, Zheng Kexin, Huang Ping, Wang	Este estudo integrou a cultura do desenvolvimento, capacidade de aprendizagem inter-organizacional e performance de inovação empresarial em um modelo para tornar claro o mecanismo de inovação do empresário individual na aliança das MPes. As construções dos três variáveis foram dadas e o modelo conceitual foi proposto primeiro, e depois, uma pesquisa empírica foi realizada usando a estrutura modelo de equação e SPSS e AMOS como ferramentas estatísticas. Os resultados indicam que, como duas dimensões da habilidade de aprendizagem inter-organizacional, capacidade de aquisição de conhecimento e capacidade de absorção do conhecimento tem efeito significativamente positivo no desempenho da inovação empresarial, enquanto a cultura de desenvolvimento tem efeito positivo sobre as capacidade de aprendizagem organizacional. Além disso, a habilidade de aprendizagem inter-organizacional media a relação entre cultura do desenvolvimento e desempenho da inovação.				<i>technology alliance; developmental culture; inter-</i>
WOS	<i>Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers</i>	2012	JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY	Grundstrom, Christina Oberg, Christina Ronnback, Anna Ohrwall	O objetivo deste artigo é comparar sucessões intrafamiliares e aquisições de terceiros em MPes de manufatura familiar para determinar potenciais diferenças na forma como são percebidas e gerenciadas. Este papel concentra-se em dois aspectos de longo prazo das empresas familiares - sua sucessão e sua capacidade de inovar - definindo a inovação como um aspecto de cultura organizacional. Baseado em dez estudos de caso, o artigo conclui que os valores relacionados ao contexto de uma empresa, influenciados pelo desinvestimento partido, bem como pela escolha do sucessor, cria inércia, a medida em que apenas pequenas alterações na orientação da inovação são possíveis. Os proprietários externos podem se concentrar mais em crescimento e novas formas de inovação, enquanto as empresas familiares se diversificam para não abandonar empresas anteriores. Fatores intermediários, como o cliente, tipo de MPes, e os motivos da adquirente, influenciam a cultura organizacional inovadora e criam links explicativos para intensidade de inovação e metodologias de inovação.				<i>Succession; Family business; SME; Innovativeness;</i>
SCOPUS	<i>An investigation into innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands, UK</i>	2009	Journal of Entrepreneurship	Wang, Y Costello, P	Este artigo enfoca a inovação em pequenas empresas. Especificamente, os objetivos do documento são dois: a) explorar o impacto de características individuais, recursos de negócios, cultura organizacional, estrutura e dinamismo de mercado na inovação em nível de empresa; b) desenvolver insights sobre inovação em pequenas e médias empresas (MPes). O procedimento de pesquisa segue a abordagem do método de caso de Yin (1994). Duas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), participaram dos estudos de caso. Evidências dos estudos mostram que a intensidade da inovação depende da disponibilidade e suficiência de recursos financeiros e humanos. Além disso, uma cultura organizacional que apóia o desenvolvimento de novos produtos e uma estrutura / mecanismo propício à inovação influencia os resultados da inovação. Evidências também revelam que a inovação no nível da empresa será influenciada internamente pelas experiências dos executivos seniores e externamente pelo dinamismo do mercado.				N/D
WOS	<i>Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators</i>	2018	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	Kim, Moon-Koo Park, Jong-Hyun Paik, Jong-Hyun	Estudo realizado em MPes Korianas sobre facilitadores, barreiras e moderadores da capacidade inovativa. Estudo demonstrou que é fundamental para performance das empresas a liderança da alta direção e redes externas servem como facilitadores, enquanto a rigidez e os recursos insuficientes atuam como barreiras ao desempenho da empresa, e tem um impacto significativo na capacidade de inovação. Este estudo revela também que as capacidades de comercialização servem como moderadores entre capacidade de inovação e desempenho da empresa.				<i>innovation; small and medium-sized enterprises; SM</i>

WOS	<i>The mediating role of quality on the relationship between cultural ambidexterity and innovation performance</i>	2017	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE</i>	Rafailidis, Apostolos Trivellas, Panagiotis Polychroniou, Panagiotis	Este estudo discute a relação entre orientações de "cultura ambidestra" (que seria busca equilibrada de mudanças incrementais e descontínuas pelas organizações) facilitando aspectos específicos da aprendizagem organizacional, capacidade competitiva de qualidade das empresas e desempenho da inovação, baseado em uma amostra de MPES relativamente novas e tecnologicamente intensivas localizadas na Grécia.				<i>Organisational culture; learning; ambidexterity; q</i>
WOS	<i>OBSTACLES TO INNOVATION FOR SMEs: EVIDENCE FROM GERMANY</i>	2017	<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT</i>	Strobel, Natalia Kratzer, Jan	Este artigo propõe uma abordagem teórica, um quadro para descrever os obstáculos à inovação e investigar a sua influência no desempenho inovador das MPES. Os dados foram coletados em 2013 por meio de entrevistas semi-estruturadas face a face com executivos de PME de tecnologia da Alemanha, sendo projetadas com base em escalas para medir inovatividade, desempenho financeiro / competitivo e os obstáculos à inovação, junto a questões puramente abertas. Resultados: os obstáculos internos, falta de know-how, sobrecarga de capacidade, funções e tarefas pouco claras, bem como obstáculo externo burocracia governamental influenciam negativamente o desempenho inovador das MPES. No entanto, em contraste com os achados anteriores, este estudo mostra que os laços de cooperação das empresas também podem influenciar o desempenho inovador. Confirmam também que papéis e tarefas obscuros e a cultura hierárquica têm um impacto negativa performance inovativa das firmas.				<i>SME; innovation; obstacles.</i>
WOS	<i>Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms</i>	2016	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Laforet, Sylvie	Com base em trabalhos anteriores sobre o papel dos líderes na gestão eficaz da marca, este estudo explora os efeitos da cultura organizacional no desempenho do portfólio de marcas. Com base em uma pesquisa por email de empresas de bens de consumo, as descobertas mostram que liderança, visão da empresa, recompensas da equipe, motivação e propriedade são cruciais para o desempenho do portfólio de marcas. Da mesma forma, uma orientação de marca ajuda a focalizar, coordenar e enfatizar a visão compartilhada e a orientação de longo prazo. Este estudo contribui para a abordagem de toda a organização para o gerenciamento de portfólio de marcas.				<i>Organizational culture; Family SMEs; Organizational innovation; Organizational innovation performance</i>
WOS	<i>Performance measurement approach for innovation capability in SMEs</i>	2016	<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT</i>	Saunila, Minna	O objetivo deste trabalho é apresentar uma estrutura para melhorar a capacidade de inovação através da medição do desempenho de pequenas e médias empresas (MPES). Uma revisão da literatura foi usada para formar uma compreensão de trabalhos anteriores na área de pesquisa. Literatura anterior foi usada para definir os conceitos-chave e ainda para construir a estrutura conceitual. Como resultado do estudo, uma estrutura para melhorar capacidade de inovação através da medição do desempenho nas MPES é apresentada. O quadro esclarece a questão de como a capacidade de inovação e seus determinantes pode ser gerenciado através de medição e, portanto, auxilia especialmente MPES nas suas tentativas de fazer face à crescente necessidade de inovação como um ativo do desempenho de seus negócios.				<i>Performance; Innovation; SME; Performance measurem</i>
WOS	<i>Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence</i>	2015	<i>MANAGEMENT DECISION</i>	Chang, Ching-Hsun	O objetivo deste trabalho é desenvolver uma estrutura original para explorar como a responsabilidade social corporativa (CSR) desempenha um papel de mediação entre a "cultura organizacional verde" e a performance "verde" de produtos inovadores. Esta pesquisa emprega um estudo empírico por meio de método de pesquisa por questionário para verificar as hipóteses e explorar suas implicações gerenciais nas empresas de manufatura de Taiwan. A modelagem de equações estruturais é aplicada para verificar a pesquisa estrutura. Os resultados empíricos verificam que a cultura organizacional afeta positivamente a CSR proativa e a inovação de produtos de performance verde. Este estudo verifica que a CSR proativa de grandes empresas é significativamente maior do que as de pequenas e médias empresas (MPES).				<i>Green organizational culture; Green product innova</i>

SCOPUS	<i>Enhancing service innovation in a business-to-business context: Four questions for SMEs transforming to service logic</i>	2014	<i>International Journal of Quality and Service Sciences</i>	Nuutinen, M Ojasalo, K	O objetivo deste artigo é desenvolver uma estrutura interdisciplinar teoricamente e empiricamente fundamentada para entender a inovação de serviços em um contexto business-to-business (b-to-b), particularmente sob a perspectiva da pequena e média empresa. (PME) Para isso, utilizou um processo de pesquisa abdução, apoiado por insights teóricos de uma revisão de literatura e evidências empíricas de um estudo de casos múltiplos. Seis empresas de casos de MPEs estavam se transformando em lógica de serviço. Os dados empíricos consistem em entrevistas semi-estruturadas com as empresas do caso e seus clientes empresariais, workshops e documentos de negócios. O estudo identificou quatro perspectivas críticas relacionadas à lógica de serviços em inovação de serviços em um contexto b-to-b e questões-chave relacionadas: Como o potencial de novos negócios de serviços é reconhecido? Como a liberdade de ação é percebida? Quais tipos de estratégias são plausíveis? Quais são as razões, objetivos e suporte para a mudança? A interpretação compartilhada dessas questões dentro de uma organização parecia estar relacionada ao sucesso da empresa em fazer negócios de novas maneiras, aprimorando inovações de serviços e transformando-as em lógica de serviço.				<i>Service logic; SME; Organisational culture; Business-to-business; Service innovation; Service strategy</i>
SCOPUS	<i>Exploiting innovation in Dubai SMEs: The effect of strategic orientation on organizational determinants</i>	2014	<i>International Journal of Innovation and Technology Management</i>	Al-Ansaari, Y Pervan, S Xu, J	Este estudo investiga o papel das orientações estratégicas das pequenas e médias empresas (PMEs) em um mercado emergente, a saber, Dubai, nos Emirados Árabes Unidos. Ele usa a tipologia em nível de negócios de Miles e Snow (explorador, analisador e defensor) para examinar o efeito das orientações estratégicas sobre os determinantes organizacionais (cultura organizacional, orientação tecnológica, aliança e cooperação e orientação para o mercado) e suas consequências em termos de inovação. Baseando-se em dados de 189 MPEs de Dubai, os resultados revelam que há diferenças nos determinantes organizacionais com orientações de garimpeiros e defensores, com as orientações do analisador caindo entre elas. Os garimpeiros confiam mais do que os defensores no desenvolvimento da cultura organizacional, orientação tecnológica, aliança e cooperação e orientação para o mercado. Mudanças constantes nos negócios e nos ambientes de mercado de Dubai parecem afetar as orientações estratégicas das MPEs, e as MPEs de menor porte têm maior probabilidade de serem analisadoras do que as MPEs que empregam mais de 100 funcionários.				<i>Strategic orientation; organizational determinants; innovation; small-and mediumsized enterprises; United Arab Emirates.</i>
WOS	<i>Organizational culture in manufacturing company: Study case of small and medium sized enterprises in Central Java, Indonesia</i>	2014	<i>Applied Mechanics and Materials</i>	Lestari, H Ismail, R Mansur, A	Este artigo discute a cultura organizacional na empresa de fabricação de metal que é classificada como pequenas e médias empresas (MPE) localizada na Província de Java Central, na Indonésia. Este estudo é realizado para observar a ação da MPE, especialmente para a empresa de fabricação de metal para enfrentar o acordo de livre comércio regional no Sudeste Asiático, como consequência do mercado global. A cultura organizacional é classificada com base no fator interno, fator externo, estabilidade e controle e flexibilidade e discricção. Quatro empresas estão envolvidas neste estudo, onde as empresas A, B e C são classificadas como pequenas empresas e a empresa D é classificada como empresa de médio porte. Os resultados descrevem que a cultura organizacional é "adhocracia" para a Empresa A, "mercado" para a Empresa B e Empresa D e "hierarquia" para a Empresa C. Prevê-se que as médias empresas sobrevivam na era do ACFTA devido à sua forte estrutura organizacional, plano futuro focado, diversificação de produtos e qualidade e padronização do produto medido. A cultura organizacional para as MPEs que se prevê que seja adequada para vencer a concorrência do ACFTA é "adhocracia" e "mercado" e apoiada pela inovação de produtos, diversificação e controle de qualidade.				<i>Indonesia; Manufacturing companies; Metal products; Industry; International trade; Metallurgy; Quality control</i>

SCOPUS	<i>The field of radical innovation: Making sense of organizational cultures and radical innovation</i>	2014	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	Green, William Cluley, Robert	Este artigo analisa dados de um estudo de caso longitudinal em andamento de uma agência de design digital para MPEs que desenvolveu uma inovação radical para a indústria de pesquisa de mercado. O documento observa que os fundadores da organização mudaram sua posição para se tornar gerentes como resultado de sua inovação radical e os outros membros da organização, consequentemente, reavaliaram sua atitude em relação à organização. Para conceituar essas descobertas, foi utilizado o trabalho de Pierre Bourdieu. Sua noção de campos que estruturam experiências e são, eles mesmos, estruturados por experiências oferece uma estrutura para entender a dinâmica dentro de uma organização que ocorre como resultado de uma inovação radical bem-sucedida. A contribuição do trabalho é: teoricamente, relacionou-se a discussão da inovação com as teorias sociais mais amplas da prática e, assim, introduziu-se a dinâmica temporal e cultural na explicação da inovação radical; metodologicamente, forneceu-se um exemplo de um estudo longitudinal; e, em termos gerenciais, foram indicadas onde as divisões ocorrem dentro de uma organização em relação à construção de significado entre gerentes e funcionários após uma inovação radical.				<i>Fields of radical innovation; Bourdieu; Creative i</i>
WOS	<i>The Organization of SMEs Innovation Research based on circular economy</i>	2014	ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY AND RESOURCE UTILIZATION II	Wang, Jingyi	Através da análise simbiótica relação entre pequenas e médias empresas, o desenvolvimento ambiente para as MPEs e o sistema em que as MPEs, constatou-se que as MPEs podem inovar estrutura organizacional, processos organizacionais, cultura organizacional baseadas na economia circular. As MPEs podem ter mudança na sua sobrevivência e desenvolvimento se elas inovarem a partir desses três aspectos.				<i>Recycling economy; Organizational innovation; SMEs</i>
WOS	<i>Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs</i>	2013	TECHNOVATION	Teirlinck, Peter Spithoven, Andre	O artigo enfoca os diferentes requisitos em termos de disponibilidade e treinamento de gerentes de pesquisa e especialistas em P & D para pesquisa cooperação versus outsourcing de P & D nas MPEs. Uma análise empírica de dados de nível micro, fornecidos pela pesquisa de P & D de negócios da OCDE para a Bélgica, revela que a relação entre os requisitos de pessoal de P & D e a colaboração em pesquisa e a terceirização de P & D dependem do tamanho das MPEs. Portanto, para estudar adequadamente esse assunto, uma distinção entre muito pequenas, pequenas e médias empresas é relevante. Firms muito pequenas envolvem-se significativamente menos em cooperação de pesquisa do que empresas de médio porte e a propensão para se envolver em cooperação em pesquisa é positivamente associado à participação de doutores entre os gerentes de pesquisa e Especialistas em P & D. Para a terceirização de P & D, observa-se um envolvimento menor empresas de porte médio, e a propensão a terceirizar aumenta com a nível de qualificação formal do pessoal de P & D e com formação em P & D. Entre as MPEs, as pequenas empresas estão mais envolvidas na cooperação em pesquisa e em terceirização de P & D. No caso da cooperação em pesquisa, eles dependem especialistas altamente qualificados. Para atividades de terceirização de P & D, a presença de gerentes de pesquisa e especialistas em P & D é importante.				<i>Research manager; R&D expert; R&D training; Resear</i>
WOS	<i>The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation</i>	2010	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	Hernandez-Mogollon, Ricardo Cepeda-Carrion, Gabriel Cegarra-Navarro, Juan G Leal-Millan, Antonio	O objetivo deste artigo é testar o papel das barreiras culturais na relação entre "mente aberta" e inovação organizacional. Essas relações são examinadas através de uma investigação empírica de 133 MPEs. Os resultados mostram que a relação entre "mente aberta" e a inovação organizacional provavelmente sofrerá se uma empresa não superar previamente as barreiras culturais. Uma explicação para isso poderia ser o conhecimento desatualizado que pode impedir a adoção de novas configurações. Portanto, é importante que as organizações forneçam um ambiente para superar as barreiras culturais. Caso contrário, novos conhecimentos não serão incorporados a novos produtos e serviços.				<i>Culture; Small to medium-sized enterprises; Innova</i>

SCOPUS	<i>Innovative use of the Internet in established small firms: The impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities</i>	2003	<i>Qualitative Market Research: An International Journal</i>	Martin, L M Matlay, H	Neste artigo, três pequenas e médias empresas estabelecidas fornecem evidências qualitativas de estudos de casos sobre até que ponto as tecnologias de comunicação de informação podem ser incorporadas na estratégia de marketing da empresa, desde os primeiros estágios de adoção até a integração da Internet com as principais funções do negócio. Esses estudos de caso também fornecem insights sobre as formas inovadoras que podem ser usadas para reposicionar uma empresa, sua estratégia de marketing, serviços e produtos, tanto no mercado nacional quanto no global. Firms estabelecidas, além de novos negócios e indústrias, poderiam ganhar vantagem competitiva considerável com o uso da Internet, se conseguirem alcançar a combinação certa de capacidade gerencial e foco de marketing em termos de imagem, marca e necessidades do cliente. Sua base de recursos humanos poderia permitir que essas empresas se "reinventassem", principalmente ao acessar e incorporar novos conhecimentos. Emergiu que a cultura organizacional facilita e suporta o acesso mais amplo e a aplicação de novos conhecimentos através de mecanismos de aprendizagem organizacional.				<i>Innovation; Internet; Knowledge management; Organizational learning; Small- to medium-sized enterprises</i>
SCOPUS	<i>Computer integrated manufacturing, and small and medium enterprises</i>	1999	<i>Computers and Industrial Engineering</i>	Vassell, C	Este artigo analisa a manufatura integrada por computador (CIM). Ele discute algumas das idéias relativas ao domínio e algumas das questões para as organizações que aplicam o CIM. Centra-se particularmente na forma como a evolução na área afetou a posição competitiva das pequenas e médias empresas (MPEs). Um desejo por parte dos clientes por produtos confiáveis, econômicos e de alto desempenho, por um lado, e por soluções individualizadas e sob medida, por outro, exige sistemas, estruturas e culturas organizacionais que sejam capazes de lidar efetivamente com essas demandas. O CIM, e a flexibilidade que é um componente essencial dele, são partes inevitáveis da resposta de uma empresa de manufatura bem administrada a essas pressões ambientais.				<i>Competition; Flexible manufacturing systems; Industries; Computer integrated manufacturing; Innovation; Small and medium enterprises</i>

Fonte: Elaboração própria, 2018.

*Legenda: "N/D" no campo "palavras-chave" significa "Não Disponíveis", pois alguns artigos não apresentavam palavras-chaves.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPES

Figura 6 - Dimensão 1: Estratégia Organizacional e Planejamento

INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPES		Dimensão 01: Estratégia Organizacional e Planejamento
		Procura identificar a existência de objetivos estratégicos e rotinas de planejamento

** Para cada assertiva, selecione uma nota de 1 a 4, considerando a escala a seguir:*

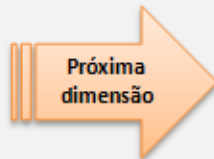
Nota	Assertivas
Selecione	1. A empresa possui missão, visão e valores formalizados.
Selecione	2. Os colaboradores sabem onde a empresa quer chegar com os seus objetivos estratégicos.
Selecione	3. A inovação é percebida por todos na empresa como uma prioridade estratégica.
Selecione	4. A empresa possui rotinas de planejamento com o envolvimento dos colaboradores.

1
 discorda totalmente

2
 discorda parcialmente

3
 concorda parcialmente

4
 concorda totalmente



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Figura 7 - Dimensão 2: Ambiente Interno

INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPEs		Dimensão 02: Ambiente Interno
		Ajuda a entender como é feita a gestão e conhecer particularidades do ambiente interno.

** Para cada assertiva, selecione uma nota de 1 a 4, considerando a escala a seguir:*

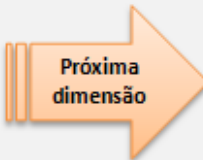
Nota	Assertivas
Selecione	1. A estrutura da empresa é muito mais flexível e aberta que burocrática e hierárquica.
Selecione	2. A empresa faz uso de manuais e normas complementando com sugestões dos colaboradores na execução de seus processos.
Selecione	3. Os conhecimentos importantes para fazer o negócio "acontecer" são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.
Selecione	4. As inovações implementadas tornam o negócio mais rentável.
Selecione	5. Os colaboradores têm liberdade para dar ideias e sugestões, e são convidados a participar de reuniões com os líderes (gerentes, donos)
Selecione	6. A infraestrutura estimula a qualidade de vida, o bem estar e a criatividade.

1
discorda
totalmente

2
discorda
parcialmente

3
concorda
parcialmente

4
concorda
totalmente



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Figura 8 - Dimensão 3: Ambiente Externo

INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPEs		Dimensão 03: Ambiente Externo
		Representa os elementos do mercado e da concorrência que influenciam a empresa.

** Para cada assertiva, selecione uma nota de 1 a 4, considerando a escala a seguir:*

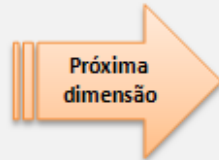
Nota	Assertivas
Selecione	1. A empresa acompanha as tendências do mercado, adapta para a própria realidade, e implanta para não ficar "para trás".
Selecione	2. Os concorrentes e/ou os clientes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.
Selecione	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais e utiliza este conhecimento para tomar decisões.
Selecione	4. São utilizados diversos canais para comunicação com o público externo, incluindo o uso de redes sociais e outras ferramentas.
Selecione	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados (como associações, grupos de empresários, entre outros).

1
discorda
totalmente

2
discorda
parcialmente

3
concorda
parcialmente

4
concorda
totalmente



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Figura 9 - Dimensão 4: Perfil do Empreendedor

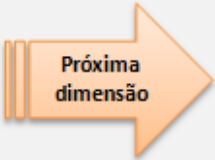
INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPEs		Dimensão 04: Perfil do Empreendedor
		Procura compreender como o empreendedor e seu estilo de liderança impactam na cultura organizacional e na pré-disposição para inovar.
* Para cada assertiva, selecione uma nota de 1 a 4, considerando a escala a seguir:		
Nota	Assertivas	
Selecione	1. O empreendedor costuma compartilhar sua trajetória e experiências com os colaboradores.	
Selecione	2. A empresa cria tradições e costumes a partir das experiências e histórias do empreendedor.	
Selecione	3. O empreendedor demonstra disposição para aprender e se adaptar.	
Selecione	4. As crenças e valores dos colaboradores estão alinhadas às crenças e valores do empreendedor.	
Selecione	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação transparente, participativa e periódica.	

1
 discorda
 totalmente

2
 discorda
 parcialmente

3
 concorda
 parcialmente

4
 concorda
 totalmente



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Figura 10 - Dimensão 5: Perfil dos Colaboradores

INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO CULTURAL DE INOVAÇÃO EM MPEs		Dimensão 05: Perfil dos Colaboradores
		Busca demonstrar quais traços dos colaboradores auxiliam na inovação.

** Para cada assertiva, selecione uma nota de 1 a 4, considerando a escala a seguir:*

Nota	Assertivas
1	1. O perfil da equipe é heterogêneo (formação, raça, gênero, idade)
2	2. Os colaboradores tem autonomia para realizar suas tarefas, sem necessitar de supervisão contínua.
2	3. Há oportunidades formalizadas e constantes para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.
3	4. Os colaboradores trazem sugestões, críticas e ideias, sem serem demandados.
3	5. Os colaboradores costumam trabalhar a maior parte do tempo em equipe.
4	6. Os colaboradores se sentem confiantes para implantar novas ideias por conta própria.

1
discorda
totalmente

2
discorda
parcialmente

3
concorda
parcialmente

4
concorda
totalmente

Voltar p/ início

Fonte: Elaboração própria, 2019.

ANEXO I - Pontuação obtida pelas empresas da primeira amostra no Radar da Inovação (ALI)

Figura 11 - Radar da Inovação E01

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	3,4
B - Dimensão Plataforma	3,0
C - Dimensão Marca	4,0
D - Dimensão Clientes	1,7
E - Dimensão Soluções	1,0
F - Dimensão Relacionamento	3,0
G - Dimensão Agregação de valor	1,0
H - Dimensão Processos	2,7
I - Dimensão Organização	2,3
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	3,0
K - Dimensão Presença	2,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,1
Grau de Inovação Global	2,6

Fonte: ALI Sebrae/SC (2015/2018).

Figura 12 - Radar da Inovação E02

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	3,8
B - Dimensão Plataforma	5,0
C - Dimensão Marca	4,0
D - Dimensão Clientes	3,7
E - Dimensão Soluções	3,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0
G - Dimensão Agregação de valor	5,0
H - Dimensão Processos	3,0
I - Dimensão Organização	4,3
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	3,0
K - Dimensão Presença	1,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiente Inovadora (peso 2)	2,4
Grau de Inovação Global	3,6

Fonte: ALI Sebrae/SC (2015/2018).

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	5,0
B - Dimensão Plataforma	1,0
C - Dimensão Marca	4,0
D - Dimensão Clientes	5,0
E - Dimensão Soluções	4,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0
G - Dimensão Agregação de valor	4,0
H - Dimensão Processos	3,3
I - Dimensão Organização	5,0
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	5,0
K - Dimensão Presença	3,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	3,7
Grau de Inovação Global	4,0

Fonte: ALI Sebrae/SC

(2015/2018).

Figura 14 - Radar da Inovação E04

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	5,0
B - Dimensão Plataforma	5,0
C - Dimensão Marca	5,0
D - Dimensão Clientes	3,7
E - Dimensão Soluções	5,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0
G - Dimensão Agregação de valor	4,0
H - Dimensão Processos	3,0
I - Dimensão Organização	5,0

J - Dimensão Características de fornecimento

K - Dimensão Presença	1,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiente Inovadora (peso 2)	4,0
Grau de Inovação Global	4,0

Fonte: ALI Sebrae/SC (2015/2018).

Figura 15 - Radar da Inovação E05

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	3,7
B - Dimensão Plataforma	5,0
C - Dimensão Marca	5,0
D - Dimensão Clientes	5,0
E - Dimensão Soluções	5,0

F - Dimensão	
G - Dimensão Agregação de valor	5,0
H - Dimensão Processos	3,7
I - Dimensão Organização	5,0
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	3,0
K - Dimensão Presença	4,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	5,0
Grau de Inovação Global	4,6

Fonte: ALI Sebrae/SC (2015/2018).

Figura 16 - Radar da Inovação E06

Grau de Inovação	Média
A - Dimensão Oferta	2,3
B - Dimensão Plataforma	5,0
C - Dimensão Marca	5,0
D - Dimensão Clientes	2,3
E - Dimensão Soluções	4,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0
G - Dimensão Agregação de valor	3,0
H - Dimensão Processos	2,3
I - Dimensão Organização	3,0

J - Dimensão Cadastro e fornecimento

K - Dimensão Presença	1,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	3,3
Grau de Inovação Global	3,3

Fonte: ALI Sebrae/SC (2015/2018).