



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



**ANA CLAUDETE DA SILVEIRA FERREIRA**

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE INOVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DO POLO DIGITAL  
DE MANAUS**

**Manaus**

**2023**



**Universidade Federal do Amazonas  
Faculdade de Estudos Sociais  
Curso de Administração**



**ANA CLAUDETE DA SILVEIRA FERREIRA**

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE INOVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DO POLO DIGITAL  
DE MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de graduação.

Orientador: Prof(a). Dr. Alexandre Pirangy de Souza

**Manaus**

**2023**



**Universidade Federal do Amazonas  
Faculdade de Estudos Sociais  
Curso de Administração**



**ANA CLAUDETE DA SILVEIRA FERREIRA**

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE  
INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DO  
POLO DIGITAL DE MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como requisito para obtenção do grau de graduação.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 30/10/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza - UFAM  
Orientador**

**Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Júnior - UFAM  
Avaliador**

**Prof. Dr. Sérgio Augusto Torres Mendes - UFAM  
Avaliador**

**Manaus**

**2023**



**RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE  
INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DO  
POLO DIGITAL DE MANAUS**

**Ana Claudete da Silveira Ferreira**  
Acadêmica do Curso de Administração  
anaclaudete1012@gmail.com

**Alexandre Pirangy de Souza**  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso II  
Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas  
alexandre\_pirangy@ufam.edu.br

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a cultura de inovação em uma empresa de tecnologia do Polo Digital de Manaus, a FPFtech, que desenvolve soluções na área de *software* e *hardware*. A pesquisa se justifica pela relevância do tema para o ambiente empresarial de tecnologia, especialmente em um cenário de alta competitividade e dinamismo que a área está inserida. A metodologia utilizada foi a aplicação de um questionário quantitativo para analisar a “escala de cultura de inovação” dos colaboradores e uma entrevista qualitativa aos diretores da empresa, visando o diagnóstico e o mapeamento da cultura organizacional e do grau de inovação da empresa. Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Os resultados indicaram que a empresa possui uma cultura voltada para a inovação, com destaque para os valores de criatividade, colaboração e aprendizagem. Os principais fatores que motivam os colaboradores a se engajarem em experimentos de inovação são o reconhecimento, o feedback, a autonomia e o clima organizacional. As principais melhorias sugeridas no relatório foram a implementação de um sistema de gestão da inovação, a realização de treinamentos e capacitações, e o estabelecimento de parcerias estratégicas. O artigo concluiu que a cultura organizacional é um elemento fundamental para a promoção da inovação na empresa de tecnologia apresentada.

**Palavras chaves:** Cultura Organizacional, Inovação, Ambiente empresarial, tecnologia, experimentação.

## **1. INTRODUÇÃO**

A influência da cultura organizacional e sua relação com a inovação são temas cruciais para entender como as mudanças externas afetam seu funcionamento. As vantagens competitivas estratégicas que as questões referentes à cultura organizacional assumem são importantes como salientam E. Martins e Martins (2002). Uma vez que grande parte das empresas se deparam com a mudança como algo inevitável, elas necessitam de uma "análise



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional", acrescentam E. Martins e Martins (2002, p. 58). A capacidade de inovação também é compreendida, por Çakar e Ertürk (2010), associada à vantagem competitiva e como "uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional" (p. 327). Steele e Murray (2004) observaram que a cultura de inovação como forma de desenvolvimento da competitividade organizacional.

A cultura influencia a abordagem da inovação, seja incentivando a experimentação ou restringindo a criatividade. A gestão da inovação é vital para alcançar objetivos organizacionais, envolvendo práticas e estruturas que impactam a cultura e o comportamento dos colaboradores. Bretell e Cleven (2011) argumentam que uma cultura organizacional que promove a inovação, combinada com uma colaboração eficaz com parceiros externos, pode ser um fator crítico para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos e, por extensão, para a competitividade da organização. Essa abordagem ressalta a importância de fomentar uma mentalidade inovadora e de buscar colaborações estratégicas para impulsionar a inovação e o sucesso nos negócios.

A cultura organizacional desempenha um papel importante na promoção da inovação. A explosão de estudos sobre cultura desde a década de 1980 ressalta seu impacto no comportamento das organizações e nas interações com o ambiente externo. A compreensão dessas relações é fundamental para gerenciar a inovação de maneira eficaz.

O presente estudo visa analisar a relação entre inovação e cultura organizacional em uma abordagem descritiva, voltada a fornecer insumos para o gerenciamento da cultura visando à inovação.

## **JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema "Relações entre Cultura Organizacional e Processos de Inovação em Empresa de Tecnologia do Polo Digital de Manaus" para este trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Administração reflete a atual relevância e complexidade da interação entre cultura organizacional e inovação no contexto empresarial contemporâneo. A decisão de focar em uma empresa de tecnologia no Polo Digital de Manaus é justificada pela natureza dinâmica e altamente competitiva desse setor, que demanda uma compreensão aprofundada das dinâmicas culturais que moldam a capacidade de inovação.



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



A justificativa para este estudo se baseia em várias premissas fundamentais:

Destaca-se inicialmente a importância estratégica da inovação. A inovação é amplamente reconhecida como um diferencial competitivo essencial para empresas, especialmente em setores de tecnologia. Compreender como a cultura organizacional influencia os processos de inovação pode fornecer insights valiosos para aprimorar a capacidade de adaptação e criação de novas soluções.

Adicionalmente, sabe-se que a cultura organizacional desempenha um papel crítico na formação de valores, comportamentos e práticas dentro das empresas. No entanto, a cultura não é estática e varia entre organizações e setores. Investigar como essa complexa rede de valores impacta a inovação é fundamental para uma compreensão holística.

Além disso, o Polo Digital de Manaus é um ecossistema que reúne empresas de tecnologia em uma região estratégica. O setor tecnológico enfrenta desafios únicos em termos de velocidade de mudança, concorrência global e necessidade de constante inovação. Explorar as relações entre cultura organizacional e inovação nesse contexto específico pode gerar insights valiosos para empresas da região.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo busca evidenciar na literatura acadêmica local e internacional, uma análise aprofundada das relações entre cultura organizacional e inovação em um cenário de uma empresa de tecnologia. As conclusões deste trabalho podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão da cultura organizacional visando aprimorar a inovação.

Do ponto de vista prático-profissional, as conclusões deste estudo podem ter implicações práticas para as empresas do Polo Digital de Manaus e outras organizações do setor de tecnologia. Os insights obtidos podem auxiliar na criação de estratégias que promovam uma cultura de inovação, otimizando os processos internos e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Portanto, o tema escolhido representa uma oportunidade de investigar uma área de grande relevância e complexidade dentro do campo da administração. A interação entre cultura organizacional e inovação em empresas de tecnologia do Polo Digital de Manaus oferece um



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



contexto rico para explorar como esses fatores interagem e impactam a capacidade de inovação, trazendo contribuições acadêmicas e práticas significativas.

### **OBJETIVO GERAL**

O Objetivo geral busca analisar as relações entre a cultura organizacional e os processos de inovação em uma empresa de tecnologia do Polo Digital de Manaus.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar modelos teóricos da relação entre a cultura organizacional e os processos de inovação.
- Mapear os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam os processos de inovação de uma empresa de tecnologia do Polo Digital de Manaus.
- Identificar, na cultura organizacional da empresa, as práticas e políticas gerenciais que facilitam ou dificultam os processos de inovação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A relação entre cultura e inovação organizacional é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica e no campo da gestão. A cultura organizacional, pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas, símbolos e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização (Shein, 2009), desempenha um papel fundamental na promoção ou inibição da inovação.

A abordagem de Schein sobre cultura organizacional se baseia em três níveis:

1. Nível Artefatos Visíveis: Este é o nível mais superficial e inclui elementos tangíveis e observáveis da cultura, como a estrutura física, o estilo de comunicação, os símbolos e os rituais.
2. Nível Valores Compartilhados: Este nível está abaixo da superfície e inclui os valores e crenças que são amplamente compartilhados pelos membros da organização. Esses valores orientam o comportamento dos funcionários e influenciam as decisões que são tomadas.



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



3. Nível Pressupostos Básicos Inconscientes: Este é o nível mais profundo e contém os pressupostos e crenças fundamentais que são tão enraizados que muitas vezes os membros da organização nem mesmo percebem que os têm. Esses pressupostos moldam a maneira como as pessoas percebem o mundo e guiam seu comportamento de uma forma fundamental.

A cultura organizacional observa a forma como os indivíduos percebem e respondem à mudança, ao risco e à incerteza, fatores intrínsecos à atividade inovadora. Fernandes et al. (2015) apontam que organizações com uma cultura que valoriza a experimentação, o aprendizado contínuo, a tolerância ao erro e a busca por novas ideias tendem a ser mais propícias à inovação. Por outro lado, culturas rígidas, hierárquicas e avessas ao risco podem criar barreiras para a introdução de novas práticas e processos inovadores.

As transformações no ambiente empresarial exigem adaptações e práticas inovadoras para a sobrevivência. A cultura organizacional desempenha um papel essencial nesse contexto, influenciando a forma de como a inovação é encorajada e adotada. Segundo Dobni (2008), é importante avaliar o ambiente propício à inovação identificando aspectos culturais motivadores no processo de engajamento dos colaboradores. O autor destaca que a cultura de inovação é um tema complexo e sistêmico, e que a relação entre cultura organizacional e inovação é forte.

Portanto, verifica-se que a relação entre cultura e inovação é bidirecional. Ou seja, a cultura organizacional não apenas influencia a capacidade de uma organização de inovar, mas também é moldada pelas experiências e resultados obtidos com as atividades de inovação. Quando uma organização obtém sucesso com suas iniciativas inovadoras, isso pode fortalecer e reforçar certos elementos culturais que apoiaram essa inovação.

Diversos autores têm se dedicado ao tema da relação entre cultura e inovação organizacional. Brettel e Cleven (2011), Dobni (2008), Martins e Martins (2002) e Susanj (2000) construíram instrumentos destinados a avaliar cultura de inovação. Por sua vez, Godoy e Peçanha (2009) construíram ou empregaram medidas desenvolvidas por outros autores para medir cultura organizacional e verificar a relação com inovação.

De modo mais recente, Fernandes et al. (2015) buscaram caracterizar o estado da arte na produção acadêmica que articula os temas inovação e cultura organizacional tendo por base



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



as abordagens ou propostas voltadas ao gerenciamento da cultura com vistas à inovação. Adicionalmente, o trabalho daqueles autores analisa resultados de estudos que empregaram modelos/instrumentos de pesquisa predominantes na literatura.

A crescente relevância da inovação está relacionada ao seu impacto na performance organizacional em ambientes competitivos e complexos (NYBAKK; JENSSEN E INGE, 2012; CROSSAN; APAYDIN, 2010). A inovação é vista tanto como um resultado quanto um processo. No entanto, sua relação com a cultura organizacional é complexa e afeta a capacidade de inovar.

A literatura sugere que compreender e gerenciar a cultura organizacional é crucial para promover a inovação. No entanto, algumas abordagens podem não capturar a complexidade da cultura. Isaksen e Tidd (2006) destacam a importância da escolha dos instrumentos de mensuração para uma intervenção eficaz.

Além disso, Endo et al (2022) analisaram as publicações científicas relacionadas à cultura organizacional nas bases de dados da Web of Science no período de 1969 a 2019. Foi verificado que a amplitude do tema e as diferentes possibilidades de análise de dimensões da cultura contribuem para tal heterogeneidade de publicações, o que por um lado torna um desafio a sistematização dos estudos sobre o tema, mas que, por outro lado, representa um campo de análise com grandes possibilidades de investigações.

Uma revisão de literatura abrangente sobre o tema "Cultura e Inovação Organizacional" será estruturada em diversos tópicos interconectados a serem desenvolvidos, tais como:

A Relação entre Cultura e Inovação: Perspectivas Teóricas: teorias que explicam a influência da cultura na inovação; Cultura como facilitadora ou inibidora da criatividade e experimentação; Papel da cultura na aceitação ou resistência a mudanças inovadoras. Cameron, K. S., & Quinn, R. E.: "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*" - Apresenta um modelo de diagnóstico de cultura organizacional e discute como a cultura pode ser moldada para promover a inovação

Medição e Avaliação da Cultura de Inovação: - Instrumentos e metodologias para medir e avaliar a cultura de inovação. Denison, D. R.: "*Corporate Culture and Organizational*



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



*Effectiveness*" - Explora métodos de avaliação da cultura organizacional, incluindo aspectos relacionados à inovação.

Desafios e Barreiras na Promoção de uma Cultura de Inovação: Barreiras culturais e organizacionais que podem dificultar a inovação; Estratégias para superar resistências e construir uma cultura inovadora. Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron: "*Assessing the Work Environment for Creativity*" - Analisa os fatores do ambiente de trabalho que podem afetar a criatividade e a inovação.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos delineados para a realização da presente pesquisa adotarão uma abordagem mista, com abordagens quantitativas e qualitativas com o intuito de uma análise abrangente e contextualizada do fenômeno em estudo.

A etapa quantitativa da pesquisa será marcada pela aplicação da "Escala de Cultura da Inovação" por meio de questionários direcionados aos colaboradores da empresa em questão, serão realizadas dez perguntas e ao analisar os resultados, os gestores e líderes podem obter insights sobre a cultura de inovação da organização, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. Isso pode informar estratégias para promover uma cultura mais inovadora e, por consequência, impulsionar a competitividade da organização. A adaptação ou seleção criteriosa da escala utilizada busca assegurar sua pertinência à realidade da organização investigada. Nesse sentido, o questionário envolve a compilação de itens voltados à avaliação dos distintos aspectos da cultura de inovação, abrangendo valores, normas e práticas que delineiam o ethos organizacional. A coleta de dados abrangerá uma amostra representativa de colaboradores, englobando diferentes áreas e níveis hierárquicos. Os questionários serão aplicados por meio digital por meio da plataforma *Google Forms* ou equivalente. A subsequente análise quantitativa dos dados coletados será fundamentada em técnicas estatísticas apropriadas, visando a identificação de padrões e nuances da cultura organizacional presente na empresa de tecnologia selecionada para a presente pesquisa.

A Escala de Cultura da Inovação é constituída por 10 perguntas assertivas respondidas através de escala do tipo Likert, com pontuações variando de 1 a 5. Esse instrumento investiga presença ou ausência de aspectos referentes ao que a literatura considera uma cultura da



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



inovação. Este instrumento validado foi desenvolvido por Godoy (2009) e se mostrou adequado para os fins da presente pesquisa, realizou-se a aplicação do questionário no período de 15 a 20 de setembro de 2023.

A etapa qualitativa da pesquisa consiste na condução de entrevistas semiestruturadas com membros da diretoria da empresa que é responsável em gerenciar a empresa e realizar o acompanhamento dos projetos e verifica a utilização da inovação aplicada dentro dos projetos. A elaboração do roteiro de entrevistas é um processo criterioso, direcionando-se para áreas específicas da cultura organizacional e seu impacto nos processos de inovação. Os participantes selecionados para as entrevistas são executivos-chave que estão diretamente envolvidos nas atividades de inovação da organização. A condução das entrevistas individuais busca aprofundar a compreensão das complexas dinâmicas culturais e sua influência nos processos de inovação. A transcrição e análise das entrevistas são realizadas com o intuito de identificar padrões, temas recorrentes e perspectivas relevantes no que concerne à relação entre cultura e inovação.

A entrevista semiestruturada com gestores da empresa será constituída por perguntas-chaves, cujos conteúdos subdividem-se em três tópicos principais: histórico organizacional, processos de inovação e cultura organizacional/cultura da inovação. A entrevista foi aplicada nos períodos de 25 a 28 de setembro de 2023.

A integração das análises quantitativa e qualitativa, constituindo um procedimento metodológico central, possibilitará uma abordagem holística das relações investigadas. A comparação dos resultados obtidos através da "Escala de Cultura de Inovação" e das entrevistas com a diretoria permitirá a identificação de convergências e divergências, aprofundando o entendimento das influências culturais na capacidade de inovar da empresa. Esta síntese dos resultados, enriquecida por meio da intersecção das abordagens, contribuirá para a fundamentação das conclusões e recomendações finais da pesquisa.

A análise e interpretação dos achados, realizadas à luz das teorias existentes e da literatura pertinente, culminará em uma avaliação fundamentada e contextualizada das inter-relações entre cultura organizacional e processos de inovação na empresa de tecnologia em foco. As recomendações propostas ao final do estudo constituirão insights relevantes para as práticas de gestão, delineando caminhos para fortalecer a cultura organizacional com vistas a



promover a inovação e a adaptabilidade em um contexto altamente dinâmico e competitivo. A elaboração do relatório final seguirá as diretrizes formais e acadêmicas pertinentes, buscando proporcionar uma contribuição significativa para a compreensão e aprimoramento do papel da cultura na efetividade dos processos inovativos em empresas do setor tecnológico.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa realizada na empresa mencionada foi aplicada primeiramente no grupo de colaboradores para validar a percepção deles em relação ao desenvolvimento de inovação na instituição.

No segundo momento foi realizada a entrevista com a diretoria da empresa, mapeou o conhecimento em relação ao entendimento do significado de inovação e como a cultura da instituição atua com que todos tenham motivação e realizem práticas de inovação. Dobni (2008) destaca que "em um ambiente organizacional, inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise ligados a uma ação ou resultado tangíveis" (p. 540). Assim concebida, a cultura de inovação, segundo o autor. A afirmação do autor é evidenciada de acordo com as perguntas realizadas.

O formulário foi enviado para uma amostra de 20 profissionais da empresa de tecnologia estudada para responderem de acordo com suas percepções vivenciadas na empresa, destes foram obtidas respostas de 9 colaboradores.

De acordo com as perguntas abaixo, os colaboradores classificaram as respostas em:

- 5 - Não acontece na minha empresa
- 4 - Raramente acontece na minha empresa
- 3 - Frequentemente acontece na minha empresa
- 2 - Muitas vezes acontece na minha empresa
- 1 - Sempre acontece na minha empresa

Segue tabela de acordo com as respostas dos colaboradores.

Tabela 1. Questionário de cultura e inovação.



Universidade Federal do Amazonas  
Faculdade de Estudos Sociais  
Curso de Administração



UFAM

Perguntas	1	2	3	4	5	Total
1 Organização encoraja a experimentação e tomada de riscos	3	3	3	0	0	9
2 Há estímulo suficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram seus conhecimentos adquiridos, transforme-os em ações e os documentem	5	2	2	0	0	9
3 Os colaboradores são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições originais que oferecem	1	1	6	1	0	9
4 Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório	0	1	4	4	0	9
5 Há união e comunicação aberta nas equipes de trabalho	1	4	3	1	0	9
6 Existe pouco estímulo ao desenvolvimento de relações de confiança	0	4	1	4	0	9
7 Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades	2	4	3	0	0	9
8 Todos reconhecem a importância estratégica da inovação	0	5	3	1	0	9
9 As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem	0	4	4	1	0	9
10 A organização possui um processo formal para capturar e implementar ideias inovadoras	1	4	2	1	1	9

A primeira pergunta busca verificar se a **“Organização encoraja a experimentação e tomada de riscos”** para que os colaboradores busquem criar ideias novas através da experimentação, como resultado.

Observa-se um resultado positivo, em que há um reconhecimento dos colaboradores que a empresa encoraja essa prática, 33,3% disseram que sempre acontece na minha empresa o encorajamento aos experimentos e 33,3% muitas vezes acontece e 33,3% para frequentemente acontece. Torna-se válido o incentivo a experimentação tornando-se um item forte na organização.

A Segunda pergunta **“Há estímulo suficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram seus conhecimentos adquiridos, transforme-os em ações e os documentem”** foi evidenciada que mais da metade dos respondentes cerca de 55,6%



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



consideram que a empresa incentiva a prática e somente 22,2% consideram que frequentemente acontece esse incentivo na empresa.

Conforme resultado apresentado demonstra que existe estímulo e que a grande maioria se sente estimulada pela empresa, torna a empresa estável nesse quesito.

A terceira pergunta **“Os colaboradores são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições originais que oferecem;”** o resultado mostra que ocorre um descontentamento por partes dos respondentes de 11,1% é um percentual baixo mas que deve ter atenção porque é uma pergunta importante e que impacta na satisfação dos colaboradores e poderá prejudicar no engajamento da experimentação e de inovações, mesmo com essa observação foi obtido o percentual positivo de satisfação de 67% dos entrevistados, nesse cenário a empresa possui esse ponto forte mas que precisa de atenção para que não ocorra um aumento no grau de insatisfação.

A Quarta pergunta refere-se a gratificação realizada pela empresa aos colaboradores **“Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório”**, observa-se que ocorre um aumento no descontentamento dos colaboradores pois 44,4% responderam que **“raramente acontece na minha empresa”**, esse resultado mostra que a empresa deverá ter atenção e que este item precisa de melhorias para que não ocorra insatisfação pelo não reconhecimento, foi detectado 55,5% da satisfação dos colaboradores, mesmo com o percentual positivo deverá existir ações para que não ocorra o aumento da insatisfação.

A quinta pergunta fala sobre a comunicação dentro do time **“Há união e comunicação aberta nas equipes de trabalho;”** evidência se existe um ambiente em que todos se sentem seguros para se comunicar e observa-se que o retorno é positivo, mais de 77,7% dos respondentes informam que tem uma boa comunicação na equipe, 11,1% informou que raramente possui esse ambiente de união, é importante avaliar os motivos que levaram a esse percentual de insatisfação, para que não seja apenas um ruído dentro de algum time e a empresa consiga solucionar a softs skills dos colaboradores.

A pergunta 6 apresenta uma investigação sobre a confiança dos colaboradores dentro da organização, **“Existe pouco estímulo ao desenvolvimento de relações de confiança”** esse assunto é importante para a instituição pois a partir dele observa-se como as pessoas se sentem seguras em falar na empresa, em como sugerir, dar ideias e no gráfico 44,4% dos respondentes



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



**UFAM**

informaram que raramente ocorre na empresa esse estímulo de confiança, e 55% foi o resultado positivo das pessoas que informam que existe sim confiança. Como ocorre um percentual significativo, também é necessário montar um plano de ação para atuar na confiança dos colaboradores na empresa para que esse percentual não aumente e cause maiores danos de insatisfação.

A Sétima pergunta busca saber **“Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades;”** há uma satisfação nesse questionamento em que o percentual informa que existe o encorajamento para que as atividades possam ser realizadas de várias formas, observa-se que 44,4% dos respondentes entendem que existe esse encorajamento, é um ponto forte da instituição esse item, pois os demais percentuais 22,2 % e 33,3% evidenciam que é uma prática existente na instituição, sendo assim um ponto forte.

A pergunta número 8 que faz o questionamento **“Todos reconhecem a importância estratégica da inovação;”** sobre a inovação e se ela é reconhecida por todos, houve um pequeno percentual que não considera positiva a atuação da empresa nesse quesito, 11,1% informou que raramente acontece na empresa essa comunicação sobre a importância da inovação na empresa, mesmo que a maioria mais de 55,6% informe que existe esse engajamento da empresa pela inovação, é necessário dar maior visibilidade a todos sobre as práticas estratégicas para incluir inovação nos projetos e engajar os times na prática.

A pergunta número 9 **“As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem;”** verifica sobre a liderança motivar os colaboradores a inovação, mais de 88,8% acreditam que ocorre essa motivação em inovar dentro dos projetos, uma pequena quantidade de 11,1% acredita que raramente ocorre essa motivação, a sugestão é que deverá existir um plano estratégico para que ocorra a visibilidade dos colaboradores e que eles se sintam motivados pela gestão, é interessante essa movimentação para que esse percentual não aumente e cause impactos negativos.

A décima pergunta **“A organização possui um processo formal para capturar e implementar ideias inovadoras;”** 22,2% dos respondentes acredita que não existe um processo formal para essa implementação da inovação, o cenário é preocupante pois evidencia que os colaboradores não possuem conhecimento das práticas da empresa para implementação de ideias inovadoras, 77,7% estão satisfeitos e informaram que a empresa possui o processo formal, é necessário criar mecanismos de visibilidade para que o percentual das pessoas que não conhecem os processos formais não aumente e possa causar insatisfação e diminuição das práticas de inovação.



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



No segundo momento conforme mencionado no estudo foi realizada a Pesquisa Qualitativa com a diretoria da empresa estudada, para entender qual o seu posicionamento em relação a utilização da inovação na instituição, o formulário foi respondido pela Diretora de Tecnologia da empresa que no primeiro momento falou um pouco sobre a empresa para iniciar a entrevista, “A FPFtech possui 25 anos de existência, e foi criada pelo Desembargador Paulo dos Anjos Feitoza, com o objetivo de ajudar no desenvolvimento da região e das pessoas. Nossa missão é bem alinhada aos objetivos pelos quais ela foi criada: Inspirar Pessoas e Transformar Vidas!” também menciona sobre como é a estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa, falando se sempre foi dessa forma, “Temos um time de mais de 300 profissionais focados em atuar em projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, composto por engenheiros de software, automação, hardware, mecânica, mecatrônica, firmware, designers, gerentes de projetos. Os times podem atuar em um projeto único ou em vários.”

Para validar se o conceito de inovação e se está de acordo com o estudado também foi perguntado o que é inovação para a direção da empresa e se atuam da melhor forma para que ocorra o engajamento dos colaboradores dentro desse assunto, “De forma resumida, inovar é implementar algo que não ainda não existe no âmbito de uma empresa, ou no âmbito da sociedade. Existem vários níveis de inovação: inovação em processos, cujo foco é melhorar e inovar na forma de executar atividades, sempre com foco em otimizar e eliminar gargalos, e inovação em produtos, cujo foco é desenvolver soluções que resolvem algum problema comum existente na sociedade.”

O importante na cultura de inovação é incentivar a cultura organizacional da empresa conforme muitos estudiosos mencionaram, sendo assim perguntou-se qual a área responsável pela inovação dentro da empresa estudada, e a diretora de tecnologia respondeu que “O ideal é que as organizações sejam ambidestras, ou seja, que elas possuem o braço de operação, pois, é o que mantém o faturamento da empresa, e que possua um braço para inovação, que seja distinto da operação, com foco em inovar nos diferentes níveis: processos e produtos.”

A empresa para incentivar a prática da experimentação precisa investir no desenvolvimento do conhecimento e para entender o processo na empresa perguntou-se como o conhecimento é administrado e de que forma ocorre a gestão desse conhecimento, se possui metodologias para que o os colaboradores apliquem e transfiram o que aprendem e a Diretora respondeu “Os times da empresa gerenciam os conhecimentos adquiridos ao longo da execução das atividades. Temos reuniões de lições aprendidas no âmbito dos times, e esse conhecimento vai sendo armazenado ao longo da execução dos projetos. Em determinados momentos, esses



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



**UFAM**

conhecimentos são disseminados em nível institucional. Existem algumas formas de disseminar conhecimentos, uma delas é através de Agildas, que são momentos de discussão acerca de algum conhecimento específico adquirido por um colaborador ou time, também fazemos os *Techtalks*, cujo conhecimento é repassado para a sociedade. A FPFtech é reconhecida no mercado por formar bons profissionais, tanto seus colaboradores quanto pessoas do mercado, através de seus cursos de capacitação. Nós somos reconhecidos por contratar pessoas do mercado sem experiência, e dar todo o suporte para que essas pessoas se desenvolvam, seja através de treinamentos, ou de mentoria com pessoas experientes. Temos diferentes programas de capacitação - cursos de curta duração até de pós-graduação, com o incentivo financeiro dado pela instituição, que pode chegar até 100%. Também somos uma empresa voltada à cultura de feedbacks, que ajudam o profissional a se desenvolver. Temos um programa de estágio, e nesse programa, antes de o estagiário ser alocado em projeto, ele passa por uma série de treinamentos, e somente após essa fase, e quando o mentor acredita que o estagiário está preparado, ele é alocado em projeto.”

A Diretora também destacou como ela descreve a cultura na empresa estudada, “A cultura da FPFtech é única, e quando um colaborador entra na FPFtech, ele já vivencia nossa cultura de colaboração, experimentação.”

Por fim a entrevista perguntou quais os principais valores na visão da direção que a empresa estudada possui, “Os valores mais importantes são: colaboração e experimentação. Na FPFtech todos se ajudam e colaboram para os resultados institucionais sejam alcançados. Não há questões hierárquicas, e todos os níveis são acessados sem burocracia. Se um time está com dificuldade em utilizar alguma tecnologia necessária no projeto, e tiver outro time que domine aquela tecnologia, o time que domina ajudará o que não domina a resolver os desafios. No que diz respeito à experimentação, a instituição incentiva a possibilidade de errar. Faz parte do processo criativo. Os colaboradores não se sentem mal por estarem experimentando uma nova tecnologia ou metodologia, e seus experimentos falhem.” (Diretora de tecnologia)

A entrevista encerrou-se e conseguiu-se observar a relação das respostas dos colaboradores com o que foi exposto pela direção, se a percepção das duas hierarquias está de acordo, para que a empresa entenda quais os pontos em que precisa atuar para que a cultura de inovação seja sempre engajada pelos colaboradores.

Diante das respostas quantitativas e qualitativas observa-se que a empresa possui uma cultura preocupada no desenvolvimento dos colaboradores e incentiva a experimentação de novas ideias de inovação.



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Conclusão observada é a importância da cultura organizacional e sua influência na prática de uma cultura de inovação. Evidenciou-se através das pesquisas realizadas na empresa de tecnologia do Polo Digital de Manaus um ambiente propício para práticas de inovação através da experimentação que se destaca por ser um valor da instituição.

A relação da cultura organizacional com a cultura de inovação mostra-se evidente quando os colaboradores reconhecem que há um incentivo a práticas de experimentação para que ocorra criação de novas ideias.

Durante o processo da aplicação da pesquisa houve dificuldade no engajamento dos colaboradores em responderem o questionário, alguns mencionaram que estavam ocupados e que não teriam tempo de responder mesmo sendo somente 10 perguntas, outros não quiseram participar da pesquisa. A resistência encontrada poderá ser estudada em próximos estudos, para entender quais os principais motivos que levam o colaborador a participar de pesquisas importantes sobre inovação, e o que seria motivador para engajar a participação de todos.

O Estudo apresentado motiva a realização de novas abordagens na área, para estudar alguns pontos que foram levantados durante o trabalho como:

- Estudo sobre a importância dos valores na cultura organização, entender a influência deles para o engajamento dos colaboradores.
- Relacionar a expectativa dos colaboradores com a da direção da empresa, entender os cenários das duas percepções para alinhamento de expectativas.

O mapeamento realizado será importante para a empresa atuar nos pontos que precisam de atenção por terem um percentual de insatisfação significativo e mesmo que a quantidade de participantes da entrevista não seja um número expressivo, os pontos destacados são relevantes para terem melhorias, e os pontos fortes servem para serem destacados e ganharem maior visibilidade na organização.

O plano ação sugerido para o ponto de melhoria mencionado na pesquisa da falta de um ambiente de confiança, a empresa poderá atuar em um aperfeiçoamento de um Plano de desenvolvimento de *Soft Skills* que poderá ajudar a melhorar a comunicação, liderança, trabalho em equipe, resolução de problemas e inteligência emocional dos colaboradores.



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



O Segundo ponto de atenção é o reconhecimento dos colaboradores, sugere-se que a empresa entenda qual cenário o colaborador não se sente reconhecido para montar um plano de reconhecimento formal pelas metas atingidas. Esses programas podem incluir recompensas financeiras ou não financeiras, como viagens, prêmios ou eventos especiais. Reconhecimento dos colaboradores é uma parte importante da cultura organizacional e pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais feliz e produtivo e assim motivar os colaboradores ao desenvolvimento de experimentos em um ambiente de inovação.

A importância de realizar pesquisas voltadas para esse estudo de cultura de inovação e cultura organizacional dentro de uma empresa de tecnologia é da alta competitividade da área e do dinamismo que elas possuem, os colaboradores precisam entender que para inovar precisa experimentar sem medos e criar inovando para fazer o diferencial.

O objetivo da pesquisa em relacionar a cultura organizacional com os processos de inovação foi evidente durante a pesquisa quantitativa e qualitativa em que se destacou os pontos colocados pelos colaboradores que mencionaram a percepção que eles têm de como a empresa atua com a prática da inovação, e por sua vez a direção relatou como ocorre a prática de incentivo a experimentação e da gestão do conhecimento dos colaboradores.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, A.S.F.; MORAIS, M.A.S; LIMA; M.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). *Review of Research*, v.7, n.9. p.1-13, 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições70, 2010.

CHIAVENATO, I. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*. São Paulo: Editora Manole, 2016.

Bretell, M. & Cleven, N.J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20 (4), 253-272.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191, 2010.



**Universidade Federal do Amazonas**  
**Faculdade de Estudos Sociais**  
**Curso de Administração**



DOBNI, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539-559.

ENDO, G. Y., LUCION, E. V., KATO-CRUZ, É. M., CASEMIRO, Í. DE P., & FRANÇA, L. P. de. (2022). Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. Em *Revista de Carreiras e Pessoas* (Vol. 12, Issue 2, p. 344–363). Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50296>

FERNANDES, R. F. et al. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF, 30 dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i4.504>>.

GODOY, R.S.P. & PEÇANHA, D.L.N. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: Um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 29 (1), 142-163.

GODOY, Renata Semensato Pereira de. Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento — Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2009.

CAMERON, K. S., & Quinn, R. E.: "Diagnosing and Changing Organizational Culture"

DENISON, D. R.: "Corporate Culture and Organizational Effectiveness"

TEREZA M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron: "Assessing the Work Environment for Creativity".