

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EVERTON VIANA TAVARES

**CULTURA PARA A INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS* NA
ACELERADORA “*LIVING LAB MS*” NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

DOURADOS – MS

2017

EVERTON VIANA TAVARES

**CULTURA PARA A INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS* NA
ACELERADORA “*LIVING LAB MS*” NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva.

DOURADOS – MS

2017

CULTURA PARA A INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS* NA
ACELERADORA “*LIVING LAB MS*”

EVERTON VIANA TAVARES

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente: Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

Avaliadora: Prof. Dr. Jane Corrêa Alves Mendonça

Avaliador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da cultura organizacional orientada para a inovação em duas *startups* que se encontram na aceleradora “*Living Lab MS*” no Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Esta pesquisa se configura como descritiva e exploratória, tendo uma abordagem qualitativa, utilizou-se como ferramentas aplicadas a observação, entrevista semi-estruturada e questionário. Buscou-se observar os elementos subjetivos da realidade dessas organizações e, também, os elementos que compõe a cultura das empresas, assim como os valores dos atores organizacionais. Os resultados obtidos demonstraram que as empresas analisadas possuem práticas que indicam uma cultura orientada à inovação, tendo como valores a flexibilidade, a capacidade de assumir riscos, o companheirismo, a liderança e a informalidade, todos eles como elementos facilitadores da inovação.

Palavras Chaves: cultura organizacional, inovação, cultura de inovação, cooperação, startups.

ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the influence of organizational culture geared toward innovation in two startups that are in the accelerator "Living Lab MS" in the State of Mato Grosso do Sul, Brazil. This research is classified as descriptive and exploratory, taking a qualitative approach, it was used as tools applied to observation, semi-structured interview and questionnaire. It was tried to observe the subjective elements of the reality of these organizations and, also, the elements that compose the culture of businesses, as well as the values of organizational actors. The results showed that the companies analyzed have practices that indicate a culture geared to innovation, taking as values the flexibility, the ability to take risks, the fellowship, leadership, and the informality, all of them as facilitators of innovation.

Keywords: organizational culture, innovation, innovation culture, cooperation, startups.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases da pesquisa	26
Figura 2 – Ambiente funcional da aceleradora.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Práticas da Cultura da Inovação nas Startups	39
Gráfico 2 – Respostas dos gestores e equipe da Dinner sobre a cultura de inovação	40
Gráfico 3 – Respostas do gestor da Namoro Fake sobre a cultura de inovação	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA.....	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3 JUSTIFICATIVA	13
4 REVISÃO DE LITERATURA	14
4.1 CULTURA	14
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	16
4.3 INOVAÇÃO.....	23
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
6.1 Resultados obtidos na primeira fase: Observação	28
6.2 Resultados obtidos na segunda fase: Questionário	37
6.3 Resultados obtidos da terceira fase: Entrevista.....	42
7 ANÁLISE DAS BARREIRAS E FATORES DE ESTÍMULOS.....	48
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
9 RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	55
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	56
APÊNDICE C– ROTEIRO DE ENTREVISTA	58
ANEXO A	60
ANEXO B	62
ANEXO C	63

1 INTRODUÇÃO

As empresas lucrativas são as que inovam, conforme demonstrado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em uma pesquisa de 2012 e que aponta que empresas inovadoras representam “1,7% (um inteiro e sete décimos por cento) do universo das empresas brasileiras, mas respondem por 25,9% (vinte e cinco inteiros e nove décimos por cento) do faturamento industrial” (TURCHI; DE NEGRI; COMIN, 2012 p.15). Assim a inovação tem importante papel para as empresas brasileiras que desejam serem lucrativas.

A definição do Manual de Oslo (2015, p. 55), amplamente aceito, define a inovação como “a implementação de um produto – bem ou serviço – novo ou significativamente melhorado”. O próprio manual apresenta quatro tipos de inovação: inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação de *marketing*. Apesar dos avanços nos estudos sobre a inovação, ainda se conhece pouco de como o ambiente proporciona a inovação, ou seja, sobre a cultura de inovação.

A cultura de inovação tem origem na cultura organizacional que, por sua vez, tem origem na antropologia cultural. Muitos estudos já foram realizados nesses campos, principalmente no da cultura, que vem sendo estudado desde 1871 com a publicação do primeiro volume de *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* escrito por Edward Burnett Tylor.

Assim, cultura é “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, norma, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem” (TYLOR, 1871, p.5). Essa definição inicial de cultura muito difere da definição de Clifford Geertz, para o qual, cultura é uma teia de significados simbólicos, sendo o papel do etnógrafo desvendar os símbolos que amarram essa teia (GEERTZ, 1989). Apesar de diferentes conceitos, a cultura é apresentada como elemento subjetivo do homem que é passível de interpretação.

Desta forma, como não se tem uma definição única do que é cultura, a cultura organizacional também não detém para si uma única definição. Apesar de muitos trabalhos terem sido realizados desde a década de 1980 e ainda que não se tenha um conceito definitivo do que é a cultura organizacional, muitos autores trazem definições oriundas da antropologia cultural influenciados principalmente por Tylor. Contudo, em sua maioria, mais

preocupados com os elementos que compõem a cultura organizacional, do que propriamente com o seu conceito.

Os elementos que compõem a cultura organizacional são diferentes para cada autor. Para Freitas (2007), cultura organizacional levanta os seguintes elementos: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e normas. Já para Srour (2005), os elementos que compõe a cultura organizacional são divididos em campos do saber, sendo eles: o saber científico, o saber artístico e o saber técnico.

Já foram realizados diversos estudos sobre cultura, cultura organizacional e inovação. Entretanto, poucos estudos foram desenvolvidos sobre cultura de inovação, ou seja, como a cultura do ambiente da organizacional influencia a inovação. Assim, este trabalho busca contribuir respondendo a seguinte pergunta: como a cultura organizacional influencia a inovação em *startups*¹? As organizações analisadas são duas *startups*.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo verificar se empresas de *startups* possuem uma cultura que influencia a inovação. Não se tem a pretensão aqui de se trazer uma resposta definitiva, mas sim contribuir com o debate sobre a cultura de inovação analisando duas *startups* em Mato Grosso do Sul.

1.1 PROBLEMA

A cultura organizacional influencia comportamentos por meio de seus elementos, que são os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, história e normas (FREITAS, 2007). Assim, a adoção de uma cultura organizacional com elementos inovadores exercerá uma influência na inovação, ou seja, a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a inovação.

Além da cultura organizacional orientada à inovação, o ambiente deve ser propício à inovação. Para Luz *et al* (2014) “os *habitats* de inovação são espaços, locais de

¹ *Startup* é definida como uma “instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” RIES (2012, p.7). Segundo Blank e Dorf (2014), *startup* é uma empresa que tem flexibilidade e suposição de ideias que busca um modelo de negócio escalável e lucrativo.

compartilhamento de informações e conhecimento favoráveis à inovação. Assim, são fundamentalmente ambientes disseminadores e amplificadores de informações entre os agentes de inovação”. Desta forma, os ambientes podem ser propícios ou empecilhos para a inovação.

Deste modo se busca responder à questão:

Como a cultura organizacional influencia a inovação em *startups*?

2 OBJETIVOS

Neste tópico seguem os objetivos desta pesquisa:

2.1 Objetivo Geral

Analisar se os ambientes possuem uma cultura que proporciona a inovação.

2.2 Objetivos Específicos

- a. Fazer o levantamento bibliográfico;
- b. Analisar os fenômenos e barreiras da cultura organizacional existentes nas *startups*;
- c. Identificar se a cultura organizacional das *startups* facilita o processo de inovação.

3 JUSTIFICATIVA

A inovação exerce um importante papel no desenvolvimento de uma nação não podendo assim ser negligenciada, como afirmam Lobosco, De Moraes e Maccari (2011, p. 2): “Um dos aspectos essenciais para a competitividade e desenvolvimento, não só científico e tecnológico, mas também econômico, é a capacidade de geração de inovações pelos países”. Deste modo, a inovação exerce importante papel para o desenvolvimento do Brasil.

A importância da inovação para as empresas se traduz na frase de Drucker: “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina” Drucker (2012, p. 208). Assim, a inovação é fundamental para o desenvolvimento nacional e para a sobrevivência das empresas.

O *deficit* tecnológico do Brasil é um indicador criado para avaliar o nível da competitividade dos segmentos industriais de maior intensidade tecnológica no comércio exterior de mercadorias e serviços. Segundo a Sociedade Brasileira Pró-Inovação Tecnológica (PROTEC), em pesquisa divulgada em 2013, o *deficit* tecnológico do Brasil foi de US\$93 bi (noventa e três bilhões de dólares americanos) em 2013. As exportações de tecnologia foram de US\$49,6 bi (quarenta e nove bilhões e seiscentos milhões de dólares americanos) contra US\$143 bi (cento e quarenta e três bilhões de dólares americanos) de importações, uma variação de 65,31% (sessenta e cinco inteiros e trinta e um centésimos por cento).

É importante analisar a cultura de inovação em *startups*, pois as mesmas podem aumentar o grau de inovação do país, ajudando-o a diminuir o *deficit* tecnológico e, conseqüentemente, diminuir a dependência tecnológica do país, já que esta dependência tecnológica aumenta os custos de produção.

Convém, porém, conferir o seguinte dado: a Fundação Dom Cabral (FDC), em pesquisa divulgada em 2015 analisou a sobrevivência de *startups* no Brasil e constatou que 25% (vinte e cinco por cento) “morrem” com menos de 01 (um) ano, 50% (cinquenta por cento) “morrem” nos 04 (quatro) primeiros anos e 75% (setenta e cinco por cento) em até 13 (treze) anos; assim, ao se estudar a cultura de inovação de *startups* pode-se contribuir na inovação dessas empresas e mostrá-la como um fator que influencie das mesmas.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Para se atingir o objetivo da pesquisa se faz necessário investigar e compreender os aspectos gerais de cultura, cultura organizacional e inovação.

4.1 CULTURA

Burnett Tylor, fundador da Antropologia Britânica, formulou uma definição descritiva e objetiva do que é a cultura, rompendo, assim, com o paradigma anterior que era restritivo e individualista. A partir deste conceito de cultura adquirida e não determinada pela biologia do homem, a cultura passa a ser vista como elemento social da humanidade, um elemento evolutivo do homem, sendo as sociedades primitivas possuidoras de cultura, uma cultura ancestral do ser humano estando em seus primeiros estágios de evolução (CUCHE, 2002).

Tylor define cultura como “civilização, tomado em seu sentido amplo etnográfico, é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, norma, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” (TYLOR, 1871, p. 5). Esta primeira definição traz um conceito amplo do que vem a ser a cultura.

Além de trazer uma definição de cultura e de romper com o pensamento de que a cultura era determinada pela biologia do homem, Tylor, apoiado nas ciências biológicas, demonstrou que a cultura pode ser estudada sistêmica e objetivamente, sendo um fenômeno natural regido por leis objetivas e específicas, enquanto a diversidade e a desigualdade das culturas são reflexos dos diferentes estágios evolutivos da humanidade (LARAIA, 2009).

Apesar de estar influenciado pelo etnocentrismo – visão de mundo na qual os britânicos são o “ápice” da cultura humana – e por uma hierarquia dos povos onde as civilizações estão em diferentes estados evolutivos, Tylor trouxe o primeiro estudo científico do fenômeno cultural que não parou de ser estudado.

Após Tylor, logo em seguida, Franz Boas veio acrescentar nas pesquisas sobre cultura com seus estudos sobre a raça humana. Para Boas, os grupos humanos se diferenciavam uns dos outros pela cultura e não pelas raças. Ele desconstruiu a ideia de que havia relação entre características físicas e as mentais. Para este autor, a cultura é sim adquirida e, para que se possa ser estudada, deve-se observar os detalhes de forma minuciosa – tendo atenção às conversas espontâneas no particular. Na compreensão de Boas, a cultura é singular, única e relativa, onde cada grupo humano é possuidor de uma cultura exclusiva (CUCHE, 2002).

Boas trouxe importantes contribuições para o estudo do fenômeno cultural, assim como Tylor. Para Boas a cultura é adquirida e passível de ser estudada.

Outro importante autor é Emile Durkheim, que, influenciado pelos evolucionistas, não chega a apresentar uma definição de cultura, mas apresenta a cultura como fenômeno social, um sistema de vínculos solidário entre os homens. Durkheim buscava a natureza deste vínculo que era comum aos homens e da “consciência coletiva”, composta de valores e sentimentos existentes em todas as civilizações. Apesar da ausência do termo “cultura”, o autor não escapa de apresentar uma teoria sobre a cultura e muito menos de influenciar seus contemporâneos (CUCHE, 2002).

Alfred Kroeber apresenta a cultura como o que diferencia o homem dos demais animais, sendo esta capaz de fazer com que o homem supere suas limitações biológicas. Nesta definição, há uma separação entre os fenômenos orgânicos e culturais – sendo que a cultura predomina sobre a biologia do homem – pois, este é capaz de sobreviver, não pelo seu aparato orgânico biológico, que adapta o homem às necessidades do ambiente, mas sim pela a sua capacidade de se adaptar ao ambiente por meio da criação. Isto faz com que o homem crie mecanismos ao invés de desenvolvê-los por meio da evolução e modificação de seu corpo (LARAIA, 2009).

Assim, as criações humanas permitem ao homem voar ou navegar sem que este necessite modificar seu corpo por meio de processos biológicos que demorariam gerações. O faz rapidamente, conservando o antigo aparato biológico, criando sua própria evolução, sem o processo evolutivo radical, e desta forma se adapta aos mais diferentes ambientes. Com a cultura, o homem é capaz de modificar o ambiente sem modificar seu corpo por meio do processo evolutivo. (LARAIA, 2009).

Ao revisar os quatro autores clássicos da antropologia cultural Tylor, Franz Boas, Emile Durkheim e Alfred Kroeber; pode-se observar a ausência de uma interpretação predominante do que é a cultura. Observamos a existência de múltiplas definições do termo cultura. Tal característica chega até a atualidade, como afirma Minz (2010). Segundo este autor, atualmente se tem múltiplas definições do que é cultura, sem anuência na antropologia, enquanto muitos antropólogos admitem ser impossível definir a cultura.

Quando se estuda a cultura, o ponto de análise é sempre o grupo social ao qual o pesquisador pertence, o chamado etnocentrismo, que é um modelo que demonstra que o grupo

ao qual se pertence é o centro em que se analisa os demais. Assim se avalia os demais grupos tendo como referência os costumes do grupo que o pesquisador pertence (COCHE, 2002).

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos anos 1970 surgem diversas teorias que buscam justificar a ascensão do Japão como potência mundial. Entre as diversas teorias, a que se destaca, é da cultura japonesa, pois explica como um país pequeno, desfavorecido geograficamente, sem recursos e arrasado pela guerra, tornou-se uma potência mundial (MORGAN 1996). Assim, os primeiros estudos em cultura organizacional são motivados pelas fortes mudanças sociais ocorridas na década citada acima. D'Ascenzi e Lima (2014) afirmam que a volta dos estudos em cultura organizacional nos anos 1980 afirmaram seu espaço na teoria do desenvolvimento organizacional.

Para Morgan (1996), o termo cultura tem sua origem na palavra cultivo, do ato de se cultivar a terra. Assim, cultura é uma referência para o conjunto de conhecimentos, valores, leis, rituais e padrões sociais de determinado grupo, ou os aspectos específicos do desenvolvimento social de um povo. No trabalho de Morgan se observa a influência da antropologia cultural, principalmente de Tylor.

Outra definição de cultura organizacional é a de conjuntos de valores nucleares, normas de comportamento, artefatos e padrões de comportamento que regem a forma com que as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, sendo que o clima refletiria superficialmente a cultura (SCHEIN, 2009). Nesta definição, assim como na anterior, é possível observar a influência dos autores da antropologia cultural, principalmente da escola clássica da antropologia.

Para Srour (2005), a cultura organizacional são as dimensões simbólicas coletivas da organização, as representações imaginárias da organização que é apreendida, transmitida e compartilhada, não sendo de origem biológica ou genética, mas sim uma aprendizagem coletiva a partir do reconhecimento com natural e normal pelos indivíduos de uma mesma cultura e anormal ou exótico por outra cultura. Isto faz com que fusões, aquisições ou incorporações se tornem difíceis de serem aceitas e as resistências são erguidas, pois novos procedimentos e valores são inseridos, desorientando os agentes ambientais. Nesta definição, se observa o etnocentrismo como elemento presente nas organizações, assim como nos estudos da antropologia.

Para Motta e Vasconcelos (2010) os valores, regras e normas reais da organização são definidas pelos atores organizacionais por meio das relações impessoais que influenciam e são influenciados por estas regras e normas. A estes valores, regras e normas damos o nome de cultura organizacional.

Para Morgan (1996), as semelhanças entre as diferentes sociedades modernas não tornam menos importante as singulares características sociais-nacionais, sendo um erro ignorar estas características. O autor afirma que diferentes culturas, por mais semelhantes que sejam, possuem diferentes etnocentrismos em suas organizações, o que causa choque de valores e comportamentos, caracterizando como anormal qualquer prática alienígena. O autor nos apresenta a cultura nacional como influenciadora da cultura organizacional, sendo o etnocentrismo como padrão de medida entre as diferentes culturas. Observa-se que os estudos organizacionais beberam da fonte da antropologia cultural.

Como aponta Freitas (2007), a cultura organizacional se apodera de diversos termos da antropologia cultural, mas devemos ter clareza de que o conceito cultura não é universal e nem inequívoco. Reconhecer a organização como cultura é, ao mesmo tempo, reconhecer o papel ativo do indivíduo na construção da realidade, na interpretação de suas experiências e tornar necessário o envolvimento do pesquisador com empatia para se investigar a cultura organizacional.

Em sua obra, Morgan (1996) afirma que o fenômeno reconhecido como cultura organizacional é da mesma forma um fenômeno cultural, onde seus membros possuem diferentes personalidades, mas compartilham dos mesmos padrões. Assim se pode ter uma cultura organizacional possuidora de múltiplas culturas distintas, ou seja, “pode haver em uma organização relativamente descentralizada uma cultura comum e subculturas desenvolvidas em diferentes áreas ou departamentos” (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 293).

Pode-se afirmar que a cultura nas organizações é um complexo de múltiplas culturas e não somente uma cultura única e isolada, sendo possuidora de “diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências. Os membros de uma organização, porém, possuem acesso a alguns padrões culturais comuns” (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 293).

Segundo Motta e Vasconcelos (2010), todos possuem um objetivo comum e valores comuns, porém cada grupo possui padrões e visão de mundo diferente e experiências

diferentes, havendo uma identidade social para indivíduos que atuam em áreas comuns de padrões, valores e linguagem similares, sendo que desta maneira os grupos defendem suas fronteiras e lugar dentro da sociedade. Encontramos também subgrupos dentro de subgrupos até chegar, em última análise, ao indivíduo.

A organização torna-se possuidora de múltiplos valores, sendo que diferentes grupos profissionais ou étnicos podem, e comumente o são, possuidores de diferentes visões, linguagem, conceitos, orientações, normas e prioridades (MORGAN, 1996).

Assim, a cultura para Morgan (1996) é uma realidade socialmente construída e compartilhada pelos indivíduos do mesmo grupo, sendo a forma com que os indivíduos do grupo vêm e compreendem eventos, ações, objetos e expressões.

Os autores organizacionais apresentam em seus trabalhos os elementos da cultura organizacional que são um conjunto de componentes da cultura organizacional e que a torna capaz de ser estudada. Como afirma Freitas (2007), estes elementos enviam mensagens de valores e comportamento importantes que são aceitos, este conteúdo é recomendado e se espera que seja reproduzido e encorajados entre os membros.

A cultura organizacional é composta de diversos elementos, entres estes elementos se tem os valores, crenças e pressupostos, ritos e rituais, sagas e heróis, histórias, tabus e normas. Os valores são o guia para o sucesso da organização e, também, o guia de comportamento que a organização deseja. Desta forma, o papel das lideranças é garantir estes comportamentos. As empresas costumam serem rigorosas com seus valores e o papel de líderes seria o de introduz valores. As empresas geralmente trazem valores formais que não condizem com seus valores internos contudo, há muitas empresas que ditam os mesmos valores (FREITAS, 2007).

Entre os elementos da cultura organizacional estão as crenças e pressupostos, que são todas as verdades naturais dentro da organização, inquestionáveis e indiscutíveis. Os indivíduos projetam estas verdades que, a partir deste momento, não são e nem podem serem mais questionadas, se tornando absolutas. (FREITAS, 2007).

Outros elementos são os ritos e rituais, atividades planejadas e administradas que manifestam a cultura como objeto concreto. Os ritos e rituais comunicam por meio muitas vezes lúdico, comportamentos, padrões, valores e liberam tensões e ansiedades (FREITAS, 2007).

Nos elementos sagas e heróis se tem a admiração e o orgulho de se possuir à organização, a tornando um lugar especial e privilegiado. As sagas trazem o caminho épico percorridos pela organização, trazendo heróis que superaram obstáculos e barreiras. Eles personalizam valores da organização.

O herói é um modelo a ser seguido, simboliza a organização e estabelece padrões de comportamento e desempenho enquanto é uma influência duradora e a personificação dos valores da empresa (FREITAS, 2007).

Histórias são as narrativas reais de eventos que informam sobre a organização, reforçam e enfatizam comportamentos. É por meio das histórias que a direção define prioridades, ensina princípios, reforçam valores, exemplos e indicam a filosofia da empresa. É por meio de histórias que se informam quais regras podem ser quebradas e quais são inquebráveis, possuindo um forte poder simbólico, além de dinâmicas e flexíveis (FREITAS, 2007).

Tabus são o conjunto de preconceitos, erros que envergonham, segredos que causam constrangimento, comportamentos não habituais e até perversos, discriminação, quebra de normas, equívocos ou enganos. São o inverso dos valores, mas com a mesma finalidade de orientar. Diferentemente dos valores, o tabu não deve ser mencionado, é uma área proibida que deve ser escondida e compartilhada apenas aos poucos que conhecem estes fatos e os silenciam (FREITAS, 2007).

Normas são as regras explícitas, formalmente ou não, apoiada nos valores, histórias e rituais que se referem a procedimentos e comportamentos aceitos e apoiados pelo grupo. São padrões que devem ser seguidos por todos, inclusive por seu criador. É o funcionamento padrão da organização (FREITAS, 2007).

A formação da cultura organizacional se inicia com seus fundadores. A missão que escolhem para organização e a visão que possuem para empresa, a estratégia que criam para o futuro, os objetivos que buscam atingir e de que maneira e forma esses objetivos serão alcançados. Estas decisões serão a base para as decisões tomadas pelo grupo sem consulta aos sócios ou fundadores. O grupo tomará decisões baseadas no que consideram aceitável e no que consideram importante. Ocorre, assim, uma aprendizagem coletiva, estabilizando comportamentos construídos e, assim, significados e formas para os eventos organizacionais (FREITAS, 2007).

Outra visão dos elementos da cultura organizacional é a dos símbolos. Assim, “as culturas organizacionais constituem sistema de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros. Ao servir de elo entre passado e presente; contribuem para a permanência e a coesão da organização” (SROUR, 2005, p. 210).

Para Srour (2005), a cultura organizacional é dividida, para fins de análise, em quatro esferas, também chamadas de campos do saber de um universo simbólico. São eles: o saber ideológico, o saber científico, o saber artístico e o saber técnico.

O saber ideológico é o conjunto de mensagens e discursos doutrinários, mensagens e respostas prontas, fazendo alusão a realidades, mas ao mesmo tempo ilude sobre a realidade da organização. É o discurso comum proferido na organização por seus colaboradores, inspirando e divulgando convicções e discursos. Sua característica é a ausência de empirismo que proporciona ideologias de caráter normativo, juízo de valores e dogmáticos (SROUR, 2005).

O saber científico é o conjunto de conhecimentos científicos, sociais e psicológicos que proporcionam explicação e preveem os fenômenos organizacionais. Possui métodos de investigação, define o fato a ser investigado, desenvolve e utiliza instrumento de investigação, tornando a realidade decifrável e verificável por meio de evidências. Não possui caráter definitivo em sua interpretação, desta forma, não é um saber absoluto e inquestionável diferente do ideológico (SROUR, 2005).

O saber artístico é fruto da inspiração e da imaginação, da busca pelo belo, o devaneio e a ilusão. Não procura demonstrar a verdade e busca despertar emoção. As obras são expressões traduzidas pelo artista que as criou (SROUR, 2005).

O saber técnico é o conjunto de regras e procedimentos. É aplicação de um saber científico nas atividades organizacionais, mas não é o saber científico, por mais que trabalhe diretamente ligado ao mesmo (SROUR, 2005).

Se baseando no trabalho de Enriquez, Schirato, desenvolveu sete instâncias de análise da cultura organizacional para um melhor entendimento e melhor interpretação dos fenômenos organizacionais, são estas:

Instância Mítica, que é a narrativa de sagas desafiadoras, heroicas e gloriosas que a organização enfrentou no seu passado, que justificam o presente e a guiam para o futuro

sonhado onde os indivíduos a identificam e se identificam com a organização. Desta forma, cria uma história comum entre os membros (SCHIRATO, 2004).

Na instância mítica se tem o mito do grande homem, a saga do fundador. Um homem tímido, mas corajoso, que em um momento criativo fundou sua empresa apoiada em suas virtudes e que, sem ou possuidor de quase nenhum recurso, superou todos os obstáculos. Leva à identificação dos colaboradores com o fundador da empresa, inspirados a não desistir e despertando suas virtudes de criatividade, engenho e autoconfiança (SCHIRATO, 2004).

Outro mito organizacional é o do pai-patrão, que tem origem nas empresas estatais possuidoras de um imaginário do pai severo, autoritário, mas atento e generoso com seus filhos, onde seus colaboradores trabalham para um bem maior: o desenvolvimento do país.

O ultimo mito é o da tecnologia e modernidade que tem origem nas multinacionais trazendo o imaginário de poder e grandezas sem fronteiras (SCHIRATO, 2004).

A instância social-histórica é a guardião da ordem, ideal contido no mito. Esta é uma ideologia de valores comuns à organização e que possuem em torno de si um valor maior e possuidor de significados para todos (SCHIRATO, 2004).

Na instância institucional se legitima o poder na organização por meio da burocracia instrucional, procedimentos e normais escritas, ou seja, o direito de mandar e de ser fazer obedecido (SCHIRATO, 2004).

Assim, “a instituição cria, portanto, uma nova ética, impõe-se num ‘imaginário artiloso’, cuja única legitimidade é implantar essa ética interessante para a manutenção e reprodução do estabelecido” (SCHIRATO, 2004, p. 41).

A instância organizacional é a padronização da vida institucional de cada organização, é o código institucional que o ator deve seguir provando sua lealdade à organização, mesmo sendo contrário às opiniões e desejos individuais. É a estrutura organizacional que busca por meio do organograma iludir o trabalhador de que, ao se dedicar noite e dia pela organização, ela o recompensará com promoções, *status* social, melhor remuneração. Caso a dedicação do trabalhador não seja suficiente, cabe a organização trazer talentos habilidosos e mais dedicados que seu colaborador. É por meio desta instância que a organização ilude o trabalhador com promessas de crescimento profissional. O último elemento da cultura organizacional é a instância grupal que pode ser definida como os grupos sociais que formam a organização (SCHIRATO, 2004).

Aqui estão as relações afetivas com interesses comuns e muitas vezes contrários ao da organização. Devido à divisão do trabalho, os grupos se organizam por seus interesses comuns, onde partilham entre si, são solidários e lutam em comum (SCHIRATO, 2004).

Na instância individual se encontra o indivíduo inserido ou não em um grupo, um ser único, o qual não pode ser reduzido à mera heteronímia e reducionismo. É um ser autônomo, singular, apesar de muitas vezes a instância grupal entrar em conflito com o indivíduo, que acaba por desistir de suas opiniões, ideias e desejos, pelos do grupo ou que gera um grande sofrimento ou acaba rejeitado pelo grupo por não abrir mão de sua condição de indivíduo (SCHIRATO, 2004).

A instância pulsional é a área que ultrapassa todas as outras, é a energia que somente pode ser observada em seus efeitos. Havendo dois tipos: a da vida que é o amor, amizade e a da morte, que é a destruição do eu, a alienação (SCHIRATO, 2004).

O quadro 1 demonstra os elementos que compõe a cultura organizacional para cada autor:

Quadro 1 - Elementos que compõe a cultura organizacional

Autor:	Elemento da cultura organizacional.
Morgan (1996)	Cultura como metáfora.
Motta e Vasconcelos (2010)	Valores, regras e normas reais da organização.
Freitas (2007)	Valores, crenças e pressupostos, ritos e rituais, sagas e heróis, histórias, tabus e normas.
Srouf (2005)	Saberes: ideológico, científico, artístico e técnico.
Schirato (2004)	Instância mítica, instância social-histórica, instância institucional, instância organizacional, instância grupal e instância individual.

Fonte: O autor, 2017.

A cultura não se limita aos elementos observáveis da cultura nem à sua formação na organização, indo muito além das fronteiras e muros das organizações, sendo a cultura nacional um importante componente da cultura organizacional. Assim, as “características da cultura de uma sociedade devem ser entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa” (JUNIOR, 2004, p. 5).

Existem, dentro da organização, diferentes formas de interpretar os eventos organizacionais com diferentes percepções devido a diferentes cargos, idades, posições e

tarefas. Não há cultura unitária, e sim diferentes subculturas, que se cruzam e são influenciadas pelo ambiente (FREITAS, 2007).

Conforme aponta Morgan (1996), a organização é em fenômeno cultural, observada de duas visões: a de que as organizações sofrem mudanças de acordo com o estágio evolutivo da nação e a de que diferentes países possuem culturas distintas.

Mesmo em diferentes regiões, o homem segue um estilo de vida similar. Trabalha a mesma quantidade de horas do dia em empregos que possuem processos similares, de forma padronizada. Os locais de trabalho são empresas públicas ou privadas de forma padronizada, mesmo a centenas de quilômetros, pois as grandes organizações estão espalhadas em todo o planeta e influenciam a vida, aquilo que Robert Prethus chama de “sociedade organizacional” (MORGAN 1996).

Desta forma, as organizações atravessam a vida do homem e moldam seu comportamento, mudando a forma que o ser humano trabalha e conseqüentemente vive. Surge assim a cultura da sociedade industrial, fazendo que o comum ao homem seja mais organizacional do que nacional. Mesmo assim, não se pode negar a influência da cultura nacional sobre a organização. O ambiente organizacional no Japão não é igual à Inglaterra, nos Estados Unidos, a relação do empregado com empresa também é distinta (MORGAN 1996).

Assim, as “organizações são, em essência, uma realidade socialmente construída que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos” Morgan (1996, p. 136).

Deste modo, a cultura na organização tem as funções de garantir e possibilitar a estabilidade do grupo social, criar formas de agir e regras comuns partilhadas e maneiras de perceber a realidade, significado e importância, se tornando assim uma interpretação do grupo (FREITAS, 2007).

4.3 INOVAÇÃO

Neste tópico serão apresentadas as definições de inovação presentes na literatura. O conceito amplamente aceito é o do Manual De Oslo, editada pela Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pois busca orientar e padronizar as pesquisas em inovação.

Inovação, segundo o Manual de Oslo é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55). Deste modo, se tem uma ampla definição de inovação: implementação ou melhoria em *marketing*, processos, práticas ou métodos.

Schumpeter (1911), apresenta a inovação como uma força motora do desenvolvimento econômico, sendo capaz de romper com o estado de equilíbrio da economia podendo ser cinco os tipos de inovação:

1) A inovação radical, que é quando um novo bem é introduzido, ou inovação incremental, quando um bem é melhorado tendo assim maior qualidade;

2) A inovação também pode ser o desenvolvimento de um novo método de produção ou o desenvolvimento de uma nova maneira de comercializar o produto, que torna assim a organização mais eficiente, podendo ou não ser causado por um avanço científico;

3) A abertura de novo mercado consumidor também é uma inovação;

4) A posse de uma fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturado, podendo essa fonte já existir ou ainda ser criada;

5) O estabelecimento de uma fonte industrial como a criação de novo monopólio ou término de um monopólio estabelecido. Aqui sendo a inovação causada pelo empresário que busca maiores lucros.

A lei brasileira também traz uma definição de inovação na chamada “Lei do Bem”, a Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005, em seu artigo 17, §1º, *in verbis*:

§ 1º Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Outra definição de inovação esta no Manual de Frascati:

[Inovação é o] conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores (MANUAL DE FRASCATI, 2013, p. 23).

Para Drucker (2012), a inovação é a transformação de recursos naturais em recurso econômico, é a geração de valor econômico ou social. Sendo que a inovação somente ocorre quando a mão transformadora do homem age transformando algo antes inútil, sem valor ou ainda prejudicial, em algo de valor. Em palavras do próprio autor “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 2012. p. 39).

Outra definição de inovação é a de Turchi, De Negri e Comin (2009), onde inovação é a necessidade da mudança do que a empresa oferece no mercado tendo os “4Ps” da inovação: produtos, processos, posição e paradigma.

Para Mattos e Guimarães (2005), contudo, a inovação vai muito além disso, eles afirmam que a inovação não se restringe apenas à criação de produto ou processo melhores e sim atinge substituição de matéria prima ou ainda aperfeiçoamento logístico. E assim render lucros podendo até criar um novo mercado.

Apesar de se ter uma definição amplamente aceita do que é a inovação, não se tem uma única definição para tal conceito. Não obstante, se pode observar que todas contemplam a geração de valor relacionado à implementação ou mudança.

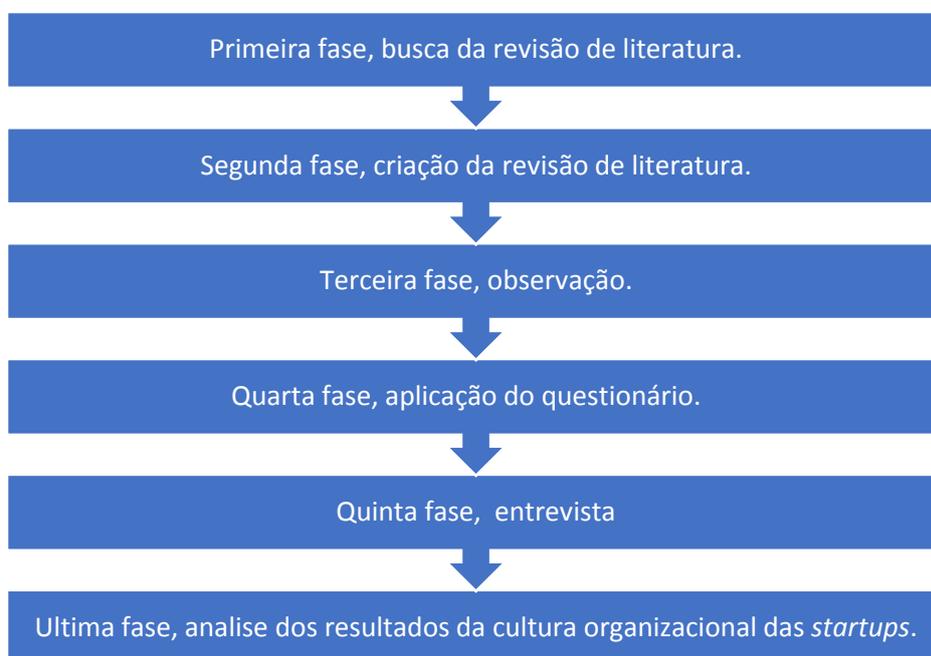
Conquanto, não existe fórmula mágica para inovação. Ela ocorre em ambiente incerto, onde existem recursos humanos de qualidade e se tem a troca de ideias e informações em um ambiente organizacional agradável, amigável e favorável à inovação. Mesmo assim, poucas empresas nacionais são possuidoras de uma cultura inovadora, mesmo com os avanços em políticas públicas de incentivo a inovação (ARBIX, 2010).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa por sua natureza configura-se como aplicada. Do ponto de vista dos objetivos, se configura como descritiva e exploratória. Sendo a abordagem qualitativa, e como procedimento técnico, foi feito um estudo de caso (STAKE 1978;2000) em duas *startups*.

Os procedimentos metodológicos dessa pesquisa foram realizados em seis fases, conforme figura 1.

Figura 1 – Fases da pesquisa



Fonte: O autor, 2017.

A primeira fase destinou-se a busca da revisão de literatura em livros, artigos científicos nacionais e internacionais na base de periódico da Capes, onde possibilitou uma compreensão maior acerca dos conceitos e dimensões que compõe a formação de uma cultura, dos elementos que compõe a cultura organizacional e dos conceitos de uma cultura propícia à inovação. A partir desses estudos foi possível entender a problemática que compõe a dimensão desta pesquisa.

Na segunda fase foi criada, a partir do levantamento realizado na primeira fase, a revisão de literatura. Nesta fase também foi elaborada a problemática de pesquisa assim como a justificativa deste projeto de pesquisa.

A terceira fase foi caracterizada pela observação. Segundo Gressler (2008), esta técnica é de grande valia para a ciência, pois observar a realidade e as leis que a regem permite ao pesquisador a observação dos comportamentos dos grupos sociais. A observação foi realizada em dois dias e simultaneamente em ambas as *startups*, pois as empresas ocupam o mesmo espaço na aceleradora.

Na quarta fase foi aplicado um questionário, instrumento criado por Godoy (2009, p. 181) composto de 14 questões em uma escala *liker* com valores que vão de 1 a 5, sendo possível obter um pontuação máxima de 70 pontos para caracterizar se na empresa existe uma cultura de inovação. As perguntas estão encontradas nos apêndices A e B.

Na quinta fase foi aplicado o instrumento de entrevista, sendo esta entrevista semi-estruturada e realizada com os agentes que estavam disponíveis: um gestor e dois colaboradores da empresa *Dinner*, já com a empresa *Namoro Fake* foi realizada a entrevista com seu único membro. Segundo Duarte (2004), o uso da entrevista é importante quando se busca conhecer os sistemas sociais, suas crenças, valores, conflitos, contradições e as relações do grupo social. Essas entrevistas possibilitaram a compreensão do processo de inovação. O instrumento utilizado foi o criado por Godoy (2009, p. 184).

A última fase se constituiu na análise dos resultados da cultura organizacional das *startups*.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentadas as informações obtidas nas seis fases da pesquisa e estão apresentadas em três seções. A seção um consiste nos resultados obtidos na observação, na seção dois, os resultados obtidos com o questionário e na terceira seção, os resultados obtidos pelas entrevistas.

Ambas as *startups*: *Namoro Fake* e a *Dinner* estão instaladas na aceleradora² “*Living Lab MS*”, onde estão outras 08 (oito) *startups*. Ambas dividem o mesmo espaço dentro da aceleradora. A empresa *Dinner* possui cinco funcionários, sendo dois gestores, já a empresa *Namoro Fake* é unipessoal, ou seja, possui apenas um funcionário. É importante ressaltar que um dos gestores atua em ambas as *startups*. As duas empresas comercializam seus serviços na internet sendo que a *Dinner* possui clientes predominantemente no exterior. Estes clientes buscam por meio do *website* da empresa encontrar brasileiros que comercializam refeições tipicamente brasileiras e que receba o cliente em sua casa, como num restaurante. Deste modo, a empresa é uma intermediadora entre o cliente e o anfitrião.

Na *startup* *Namoro Fake* o cliente contrata um relacionamento virtual falso, escolhendo em um catálogo a pessoa com quem irá ter o relacionamento por um tempo e grau de afinidade pré-determinados, onde o falso companheiro é orientado pelo cliente a fazer comentários no perfil das redes sociais do cliente. A empresa intermedia a transação entre o cliente e o ator.

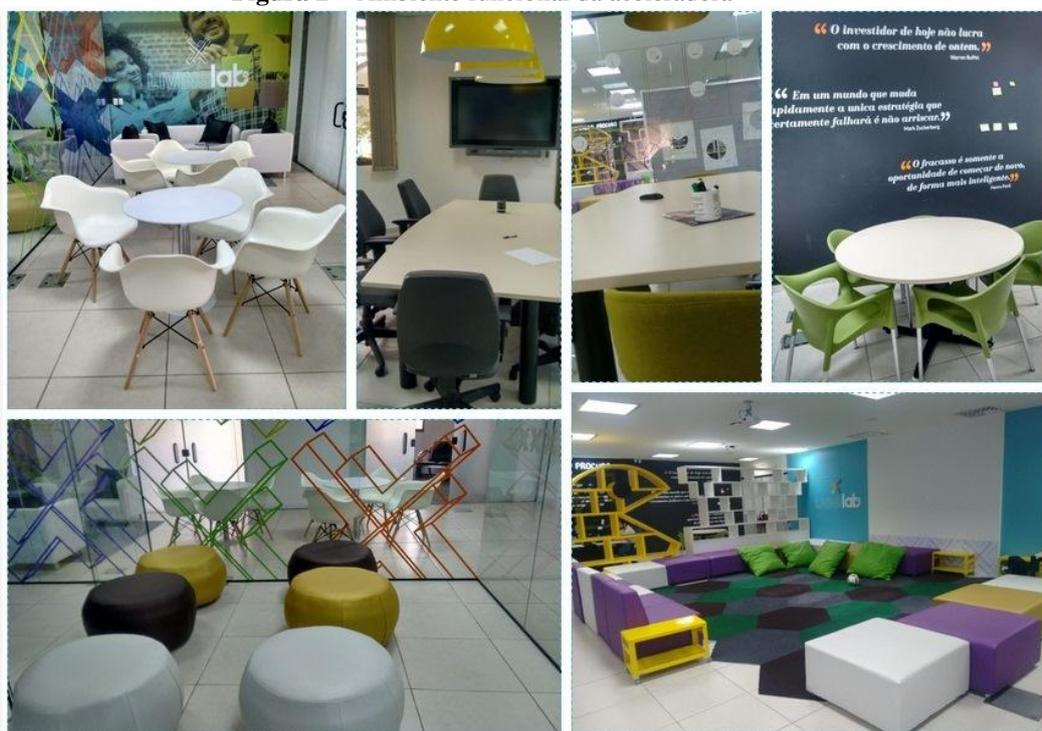
6.1 Resultados obtidos na primeira fase: Observação

Foi analisada, por meio da observação, a cultura de inovação em duas *startups*, a *Namoro Fake* e a *Dinner*. A empresa *Namoro Fake*, possui um único membro em seu quadro de funcionários e este se dedica poucos minutos para os trabalhos diários da empresa. Na *startup* *Dinner*, a jornada de trabalho segue 8 (oito) horas diárias e a empresa conta com 5 pessoas no seu quadro, sendo dois gestores e três colaboradores.

²A aceleradora é uma incubadora moderna que se diferencia da incubadora tradicional em cinco elementos: os processos de aplicação são abertos, prestam um investimento inicial, tem foco na equipe e não no indivíduo, oferecem apoio por tempo limitado e as *startups* são tutoradas em classes (MILLER *et al.*, 2011).

A aceleradora possui um ambiente informal com uma estrutura ampla para abrigar as *startups*, tendo duas salas de reuniões tradicionais com uma mesa quadrada e um *smart TV*, uma sala de reuniões com *puffs* coloridos, uma sala de reunião com duas mesas redondas e uma *smart TV*, duas mini salas com um mesa pequena cada, para trabalhos individuais, *web* conferências ou *web* chamadas, conforme figura 2.

Figura 2 – Ambiente funcional da aceleradora



Fonte: O autor, 2017.

Em formato circular aberto, muito utilizado para apresentações, tem um amplo espaço decorado com *puffs* dos mais diversos formatos e cores e ao fundo, no canto direito, tem uma pequena copa equipada com forno micro-ondas e um frigobar que armazena, principalmente, cerveja. O ambiente é singular e contribui para um maior envolvimento entre os membros, além de um espaço aberto com mesas grande onde estão as *startups*.

O ambiente é dividido por paredes de vidro e logo na entrada se tem frases que resumem o que é a aceleradora. Nas demais paredes se tem o *Business Model Canvas* e nas paredes próximas às *startups* se tem anotações das mais variadas cores, sejam escritas à caneta pincel ou em *post-its*. Ainda, há frases motivacionais ou o símbolo da aceleradora. A

aceleradora esta habituada a receber visitas, que após serem devidamente identificadas, são apresentadas à aceleradora e, em seguida, às *startups*.

6.1.1 Observação e possíveis entendimentos da *Startup Dinner*

A *startup Dinner* fica no fundo da aceleradora, onde se tem uma mesa grande e um quadro. A *startup* esta habituada a receber pessoas. Conforme os colaboradores notam, os visitantes se apresentam dizendo seus nomes e o que fazem. Este fato se pode observar durante o dia com a visita de investidores, representantes de bancos e empreendedores.

Os colaboradores têm horários de entrada flexíveis, estando trajados com roupas casuais, geralmente estampadas com imagens de séries, quadrinhos e filmes. Apesar da informalidade do ambiente, os colaboradores se cumprimentam de maneira formal ao chegarem e saírem da empresa.

A mesa

Na mesa ocorrem as reuniões de trabalho, sendo um ambiente compartilhado por todos os colaboradores sem qualquer tipo de divisória. Na ponta visível a todos, tem um monitor que mostra os números de acesso do *website* da empresa em tempo real. Quando se tem um trabalho que exija isolamento acústico, como *web* chamadas ou *web* conferências ou até mesmo quando se deseja um pouco de privacidade, os colaboradores se levantam e se dirigem a uma das salas para trabalhos individuais. Os trabalhadores não só trabalham na mesa, mas também comem e ouvem música com fones de ouvido, se encontram em cima os *notebooks* pessoais de cada trabalhador, assim como seus celulares que ficam conectados e amostra, também há livros e canecas.

Nesta mesa, conforme o pensamento de Freitas (2007), se apresentam alguns símbolos da organização e de seus valores como informalidade e impessoalidade e dos artefatos que compõe essa cultura.

O Quadro

Atrás da mesa compartilhada por todos tem um grande quadro onde são anotados os *insights*, projetos e tarefas. Sendo também usado para desenhar processos, informar pendências ou prioridades. Ele é dividido em três partes – em uma delas está um mapa *mundi* que mostra a presença da empresa no mundo. Muitas das palavras e desenhos no quadro são compreendidas apenas pelos membros da empresa. Ele não é utilizado para brincadeiras, apenas para trabalho, e, apesar de ser compartilhado por todos, quem mais o utiliza é o gestor operacional. O quadro se apresenta como o mapa da organização que diz qual o caminho a seguir, onde a empresa está, o que fazer, por que fazer e quais as prioridades.

Desta forma, o quadro sofre mudanças diárias. É possível observar projetos sendo elaborados, testados e avaliados. Assim, o quadro está sempre sendo preenchido e apagado.

Aqui se tem um elemento da cultura organizacional alinhado com o pensamento de Schour (2005), pois se manifesta como um símbolo da organização um elemento dinâmico que molda comportamento e ações.

O ambiente de Cocriação

O ambiente de cocriação é intenso e os problemas são comentados na mesa, muitas vezes chamando atenção com frases que demonstrem espanto ou admiração a fim de enfatizar o problema. Deste modo, os problemas não rotineiros são compartilhados com todos e há exposição de opiniões e a busca da solução dos problemas. Se busca, assim, a cooperação de colegas, desde que estes possam ajudar. Um colaborador, por exemplo, chamou a atenção demonstrando espanto por ter encontrado um *layout* que poderia ser utilizado pela empresa e imediatamente o grupo começou a procurar em seus *notebooks* e celulares sobre o assunto e a conversar sobre a possibilidade de utilização daquele modelo. Após uma rápida discussão, onde todos participaram, o grupo chegou a um acórdão de que a empresa poderia utilizar aquele *layout* com algumas modificações.

A cocriação não só acontece na mesa da empresa, mas também com a outra *startup* presente no ambiente. De maneira simples, os funcionários se dirigem à mesa da outra *startup* em busca de informações e opiniões, fazendo parcerias. Apesar da disputa no ambiente, há colaboração e ajuda mútua.

Alinhado ao pensamento de Schirato (2004) há uma instância grupal, ou seja, os grupos que formam a organização e suas interações. Também se têm alinhado ao pensamento de Freitas (2007) os valores da organização que são companheirismo e colaboração.

O ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho é extremamente descontraído, onde conversas informais e brincadeiras surgem o tempo todo. Ainda assim, na maior parte do tempo, os colaboradores estão concentrados em suas tarefas. Os mesmos também realizam múltiplas tarefas, tendo prazos curtos e cobrança constante que se manifestam por parte da chefia com frases como “olha o *time*”. Assim, apesar do ambiente descontraído e de haver pouca diferença entre líderes e subordinados, o ritmo de trabalho é intenso. Os colaboradores se mostram muito focados na tarefa, seja ela rotineira ou não.

Brincadeiras são comuns no ambiente de trabalho principalmente entre os colaboradores que demonstram ter grande intimidade. Com os gestores, também há brincadeiras, mas com menor frequência e menor intensidade.

Assim, os valores da organização se manifestam como sendo a informalidade, a descontração e o foco na tarefa. Aquilo que Srour (2005) nomeia de saber ideológico, se manifesta na frase “olha o *time*”, como uma mensagem pronta. Aqui também se observa a ação do líder que, como aponta Freitas (2007), tem o papel de garantir comportamentos desejados.

O Time

Os gestores e colaboradores se referem à empresa como um time de futebol, mas não qualquer time, o melhor time do mundo, melhor que todos os outros, onde cada jogador tem seu papel para marcar o gol. Esta ideia é visível em um papel de parede de um dos computadores, onde uma imagem de um grande time de futebol da atualidade, tem as fotos dos rostos dos colaboradores da *startup* sobrepostas aos rostos de alguns jogadores.

Em uma analogia, um dos gestores apresentou a colaboradora que atende os clientes e se referiu ao papel dela como a linha de frente, sendo a mesma quem cabeceia e faz o gol “às vezes de bicicleta”.

Na analogia do time, conforme Shour (2004), se tem o saber ideológico que é as mensagens doutrinárias que fazem alusão à realidade da empresa. Para Schirato (2004), é a instância mítica composta de narrativas e sagas desafiadoras. Para Freitas (2007), temos as histórias que reforçam e enfatizam comportamentos desejados.

O Jogo ou Desafio Diário

O jogo é como são chamadas informalmente as atividades rotineiras ou projetos temporários.

Tendo o horário de entrada e saída é flexível, os colaboradores envolvidos em uma tarefa não param até que a tarefa seja concluída ou parcialmente concluída, o que reflete em almoços curtos e rápidos, que são feitos no próprio local de trabalho, ou em locais próximos ao trabalho. Assim cada trabalhador faz seu próprio horário e alimentação do jeito que desejar.

Os funcionários, ao concluírem um trabalho não rotineiro, apresentam os resultados aos demais membros da equipe onde se espera o *feedback* dos resultados obtidos.

São utilizados os *notebooks*, com seus respectivos *softwares* dos próprios funcionários que também, utilizam de seus celulares pessoais, com seus respectivos aplicativos e contas pessoais. Assim, os funcionários utilizam as ferramentas de trabalho que preferem e as que lhes mais agradam. Aqui se manifesta o saber técnico que, para Schour (2005), está relacionado à forma de se trabalhar.

Liberdade e Autonomia

As ideias são pensadas, compartilhadas e executadas pelo seu idealizador e avaliada tanto por quem idealizou, como pela equipe.

Cada colaborador idealiza o seu próprio planejamento de trabalho, cria suas próprias ferramentas de trabalho, sejam estas ferramentas disponíveis *online* ou não. Os colaboradores

também avaliam o próprio trabalho, seja por meio de *feedback*, como a análise do número de acessos na página da *web* e também de forma intuitiva.

Os colaboradores estabelecem suas próprias metas e *feedback*, sendo que na maioria das vezes, este último não é qualquer forma de avaliação formal. Os resultados também são compartilhados, independentemente do resultado alcançado. Quando positivos, as ações rapidamente são incorporadas à rotina diária da empresa e quando inviáveis, descartadas. Busca-se assim resultados “rápidos”, sendo esta uma palavra muito recorrente no ambiente. Conforme Freitas (2007), os valores da empresa se manifestam, como de liberdade e autonomia, visto que os colaboradores têm plena liberdade e autonomia em seu trabalho, com a condição de que entreguem resultados.

Aprendizagem e Educação

A aprendizagem e educação dos colaboradores dependem exclusivamente deles. Muitas vezes para se apreender algo novo o colaborador faz uma pesquisa na internet e já a implementa no trabalho. Assim, se aprende algo para, logo em seguida executar, ou seja, a autoeducação é comum no ambiente. As críticas aos modelos acadêmicos de aprendizagem, que priorizam o estudo da teoria em detrimento da prática, são manifestadas pelos colaboradores eventualmente através de brincadeiras informais onde algum deles é questionado com a pergunta “Você não aprendeu a fazer na faculdade?”.

Srour (2005) denomina de saber técnico o comportamento de aprendizagem e educação da organização, pois é um procedimento da organização – neste caso se apreende para colocar logo em seguida em prática.

Liderança

Os dois sócios fundadores dividem a gestão da empresa e cada um é responsável por uma área. Um cuida da estratégia da empresa e do atendimento ao público externo da empresa, também sendo a “voz” da empresa para a mídia. O outro sócio fundador cuida da gestão operacional atuando diretamente e quase exclusivamente com os colaboradores no apoio às tarefas diárias. Também é quem incentiva e avalia desempenhos dos funcionários,

além de realizar o papel de “Recursos Humanos”, cuidando a frequência da entrada e saída dos funcionários. Realiza também todas as demais tarefas administrativas da empresa.

Apesar disso, a divisão de tarefas dos gestores não é rígida, podendo um gestor intervir na área do outro conforme necessidade, sem qualquer formalidade ou constrangimento.

Apresenta-se aqui o papel da liderança na organização, deste modo a instância institucional que, para Schirato (2004), legitima poderes. Isso nada mais é do que o próprio organograma da empresa que legitima o papel, os deveres e poderes dos líderes para com os liderados. Para Freitas (2007), aqui se tem a normas da organização. Sendo elas escritas ou não, são padrões que devem ser seguidos por todos, inclusive por quem as criou.

Os colaboradores

Os colaboradores têm o costume de tomar café manhã e lanche juntos, muitas vezes na mesa de trabalho mesmo, sendo que praticamente não levantam da mesa. Quando um levanta para buscar um café, busca também para o colega de trabalho. A comunicação flui de maneira livre, natural e informal. Também não há divisórias ou paredes separando os funcionários, pois todos se encontram em torno de uma mesa e isso acaba por facilitar a comunicação. Assim, para falar com o grupo, basta se dirigir a todos geralmente chamando atenção para si. Quando é necessária uma aproximação direta, apenas se dirige com ou sem a própria cadeira até o ponto que o colega de trabalho se encontra na mesa mesmo atuando em áreas distintas. A comunicação é constante e o *layout* de todos em torno de uma única mesa certamente facilita a troca de informação.

Os colaboradores costumam permanecer com o semblante sério durante o expediente de trabalho, demonstrando concentração na tarefa. Mesmo com o ambiente descontraído e informal, o trabalho é constante e igual à uma empresa tradicional, ou ainda mais, pois são os próprios trabalhadores que estabelecem as metas e o ritmo de trabalho. Quando as lideranças se afastam, os colaboradores tendem a brincar mais e serem mais descontraídos, dialogando com maior intensidade principalmente sobre assuntos externos ao trabalho.

A camaradagem e amizade no ambiente é grande, sendo os colaboradores amigos fora do local de trabalho, compartilhando vivências pessoais e profissionais.

A intensidade do trabalho tende a diminuir conforme o dia se alonga, sendo que no primeiro horário da manhã se predomina o trabalho rotineiro, o chamado desafio diário, e no período da tarde os trabalhos idealizados, planejados e executados pelos próprios colaboradores. Estas tarefas são sempre anotadas no quadro ao fundo.

Apesar do ambiente dinâmico, colorido e descontraído, decorado com *puffs*, paredes de vidros, frases motivacionais na parede, tendo até uma estante do livro em formato de *pac-man* (famoso personagem de jogos de videogame, caracterizado como o redondo amarelo lembrando uma pizza faltando um pedaço) e cerveja na copa, o ambiente não perde em profissionalismo. Apesar dos colaboradores possuírem autonomia e liberdade na execução do trabalho, são constantemente cobrados e pressionados por resultados.

Assim, *Dinner* é visto como um filho coletivo onde todos são responsáveis pela sua criação, educação e evolução.

Aqui se manifesta para Freitas (2007) os valores do grupo que são: companheirismo, amizade, foco, informalidade. Também se manifesta a instância organizacional que é, para Schirato (2004), o grupo social da organização e no caso, se apresenta como o grupo de colaboradores.

6.1.2 Observação da *Startup Namoro Fake*

O *Namoro Fake* tem um único gestor, que também é um dos gestores do *Dinner*. É importante observar, ainda, que as *startups* dividem o mesmo espaço na aceleradora. O gestor dedica-se pouco tempo para o gerenciamento da empresa, apenas alguns minutos diários, onde busca-se observar as atualizações dos clientes. Após estas observações, o gestor retorna aos trabalhos como gestor da empresa *Dinner*. Apesar disso, o *Namoro Fake* é sempre mencionado como um empreendimento de sucesso, seja dentro da própria *Living LabMS*, ou na *Dinner*. Para a equipe do local, o *Namoro Fake* é como um cartão de visita, uma *startup* de êxito que é a apresentada como uma abertura ao se falar da *Dinner* ou do próprio *Living Lab MS*.

Durante o período observado, a aceleradora recebeu a visita de alunos de uma universidade pública com *campus* no interior do Estado. Ao serem apresentados ao laboratório vivo, se dirigiram para a área de apresentações, onde foram apresentados primeiramente à

startup Namoro *Fake*, quando foi ressaltado com entusiasmo o fato da empresa ter conseguido grande destaque na mídia.

O administrador da empresa contou para os alunos que a ideia da empresa surgiu após um *post* de um amigo nas redes sociais que estava tentando provocar ciúmes na ex-namorada sem qualquer sucesso. Ao se compadecer com o colega, procurou uma amiga e pediu para ela comentar o *post* fingindo que ambos tivessem um relacionamento. Pouco tempo depois, o fundador da empresa recebeu uma ligação de agradecimento pelo comentário, pois o amigo havia reatado o namoro com a ex-namorada. Neste momento, surgiu o *insight* de montar uma empresa que oferecesse uma namorada de mentira pela internet. A validação ocorreu quando perguntou se o amigo estaria disposto a pagar pelo serviço e o mesmo confirmou.

Conforme Freitas (2007) o conceito de história que é definido como os processos históricos de criação da empresa. Dentro deste, existe a saga que é a cruzada que a empresa enfrentou para ser o que ela é hoje. Para Schirato (2004), é a instância mítica que representa o caminho que a organização percorreu desde sua origem, o papel do fundador, o autor denomina como o mito do grande homem fundador da empresa e como ele a construiu.

Assim, em pouco tempo o *website* estava no ar. A divulgação foi feita de maneira informal em grupos da principal rede social *Facebook* em pouco tempo, a demanda já era maior que a oferta, e o negócio acabou chamando a atenção da mídia especializada.

Deste modo, se manifestam os valores da organização que são aproveitar oportunidade, agilidade, ausência de medo e a capacidade de correr riscos.

6.2 Resultados obtidos na segunda fase: Questionário

A empresa *Dinner* foi fundada há 1 (um) ano e 6 (seis) meses e a empresa Namoro *Fake*, há 4 (quatro) anos). O questionário foi aplicado com o único membro da equipe da empresa Namoro *Fake* e na empresa *Dinner*, que possui cinco funcionários, foi aplicado com dois colaboradores e com um dos gestores. O questionário não foi aplicado com a totalidade da equipe devido aos impedimentos sendo que um colaborador estava de férias e outro colaborador estava saindo de férias no momento em que a coleta de dados foi realizada, sendo ainda que um dos gestores não teve tempo hábil para responder o questionário. É importante ressaltar que as empresas estudadas são *startups* e por essa razão o número de funcionários é

reduzido. Assim, os colaboradores destas empresas podem realizar diversos tipos de tarefas tendo uma visão sistêmica que facilita a inovação.

Os resultados do questionário às *startups* apresentou de forma geral as seguintes características:

Quadro 2– Características das *startups*

<i>Dinner</i>	<i>NamoroFake</i>
-Tem poucos funcionários	-Possui um único funcionário
-Não possui patente	-Não possui patente
-É inovadora desde sua fundação	-Foi inovadora no início da sua fundação
-Possui dificuldade em mensurar o número de inovações	-Inovou uma única vez em produtos e processos
-Possui dificuldade de mensurar o nível de escolaridade de seus colaboradores	Não inova

Fonte: O autor, 2017.

A empresa *Namoro Fake* realizou inovação em serviços quando foi fundada. Apesar disto, até o momento realizou uma única inovação radical em produtos, uma única inovação, uma única inovação incremental em produtos e uma única inovação em processos. Pode-se concluir que a empresa é a mesma desde sua fundação, não realizando qualquer melhoria interna ou que tenha ampliado ou melhorado seus produtos.

Conforme consta no quadro 3, a *startup Dinner* realiza inovações radicais e incrementais em produtos e em processos, já tendo realizado, desde sua fundação, 03 (três) inovações radicais em produtos e apesar, de não ter apresentado números exatos, realizou mais de 10 (dez) inovações radicais em processos, mais de 10 (dez) inovações incrementais em produtos e mais de 30 (trinta) inovações incrementais em processos.

Quadro 3 - Tipos de Inovações

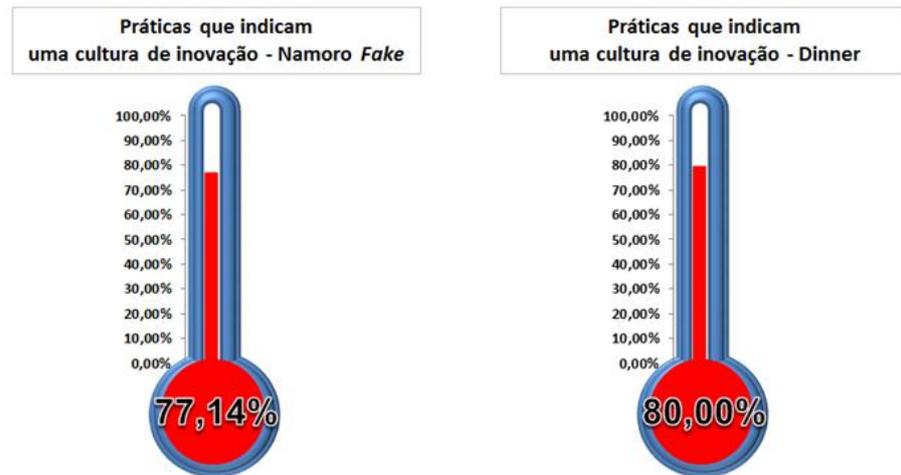
Inovações	<i>Namoro Fake</i>	<i>Dinner</i>
Radicais em produtos	1	3
Radicais em processos	1	+10
Incrementais em produtos	1	+10
Incrementais em processos	1	+30

Fonte: O autor, 2017.

A empresa *Dinner* obteve uma média de 56 (cinquenta e seis) pontos e a empresa *Namoro Fake*, 54 (cinquenta e quatro). Assim 80% (oitenta por cento) das práticas da empresa *Dinner* indicam uma cultura de inovação e na empresa *Namoro Fake* 77,14% (setenta e sete

inteiros e quatorze centésimos por cento). Assim, conclui-se que ambas são possuidoras de uma cultura de inovação.

Gráfico 1- Práticas da Cultura da Inovação nas Startups



Fonte: O autor, 2017.

Na análise das respostas, foram separadas as respostas dos gestores e colaboradores da empresa *Dinner* e na empresa *Namoro Fake*, as respostas analisadas foram a do único membro que compõe a empresa. Deste modo, as respostas que tiveram nota máxima por parte da gestão da empresa *Dinner* foram as:

- Existe tolerância ao risco e à ambiguidade. Não há culpabilização ao erro;
 - Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório;
 - Há união e comunicação aberta na equipes de trabalho;
 - Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades;
- Todos reconhecem a importância estratégica da inovação.

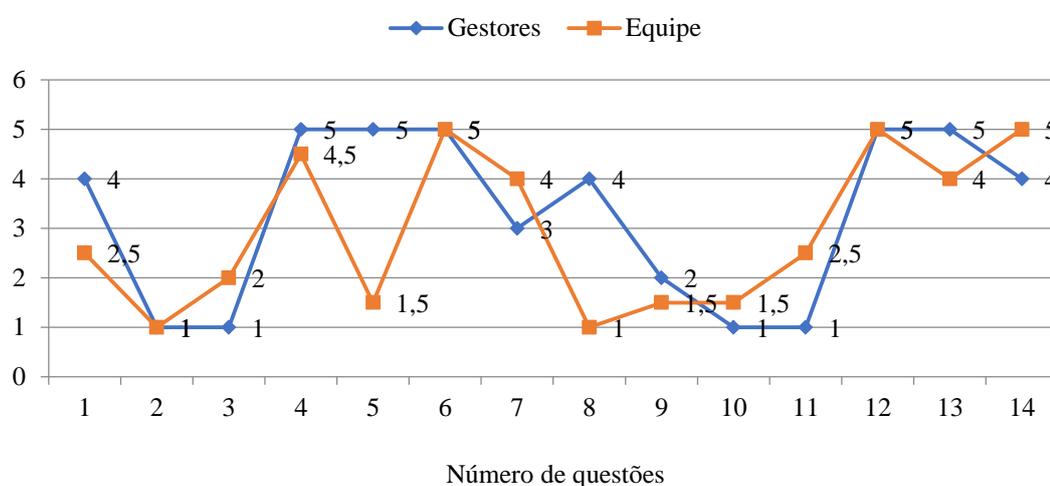
As respostas que obtiveram nota mínima por parte da gestão da empresa *Dinner* foram:

- Há estímulo insuficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram conhecimentos adquiridos, transforme-os em ações e os documentem;

- Os colaboradores não são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições que oferecem;
- Nos trabalhos em equipe há pouco espaço para exposição de ideias/realização de novas ações;
- Existe tempo suficiente para a conclusão das tarefas.

Conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 2–Respostas dos gestores e equipe da *Dinner* sobre a cultura de inovação



Fonte: O autor, 2017.

Das respostas dos colaboradores da *startup Dinner* foi estabelecida uma média ponderada dos valores das 14 questões, sendo que as perguntas que tiveram maior nota foram:

- Não existem critérios claros para se julgar o sucesso de uma inovação, sendo que as atividades de inovação não são monitoradas;
- Os colaboradores não são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições que oferecem;
- Existe tempo suficiente para a conclusão das tarefas;
- Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades.

Já os menores resultados foram para as respostas:

- Todos reconhecem a importância estratégica da inovação;
- Os conflitos interpessoais são colocados em segundo plano;

- Quando há necessidade de transformações em produtos ou processos, elas ocorrem principalmente através de processos formais;
- Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório; As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem.

Na empresa Namoro *Fake* foram analisadas as respostas apenas do gestor, pois a empresa conta com um único membro, desde sua fundação. Assim as respostas com maior grau foram:

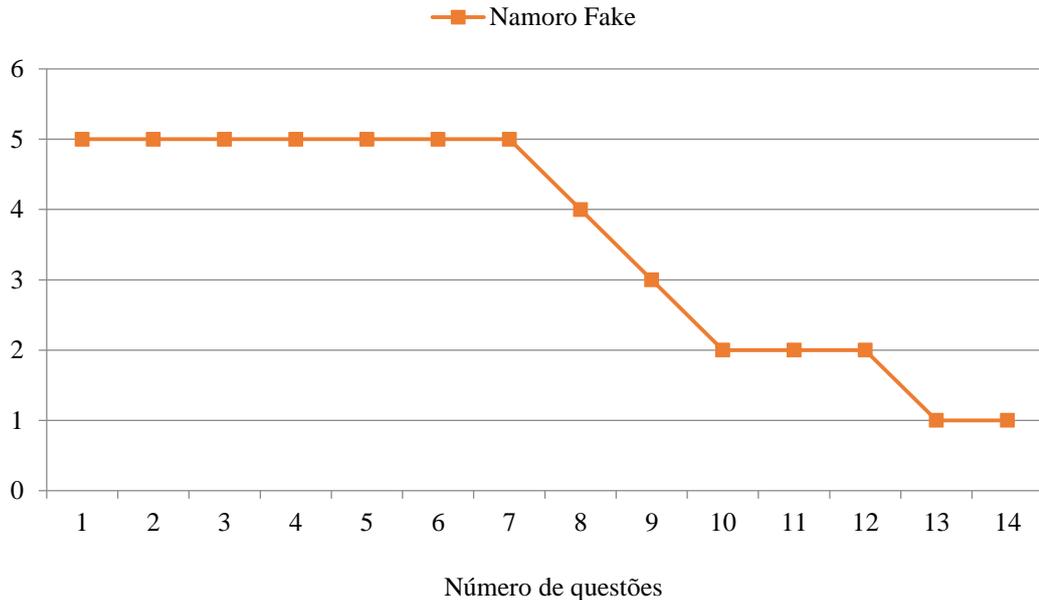
- Há estímulo insuficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram conhecimentos adquiridos, transforme-os em ações e os documentem;
- Existe tolerância ao risco e à ambiguidade. Não há culpabilização ao erro;
- Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório;
- Há união e comunicação aberta na equipes de trabalho;
- Os conflitos interpessoais são colocados em segundo plano;
- Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades. As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem.

As respostas que obtiveram nota inferior foram:

- Os colaboradores não são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições que oferecem;
- Nos trabalhos em equipe há pouco espaço para exposição de ideias/realização de novas ações.

Desta forma o gráfico ficou:

Gráfico 3– Respostas do gestor da Namoro *Fake* sobre a cultura de inovação



Fonte: O autor, 2017.

Apesar das repostas que envolvam relacionamento interpessoal, na *startup* Namoro Fake não há razão lógica para a análise destas, visto que a empresa conta com um único individuo no seu quadro de funcionários e não sendo possível assim, existir qualquer relacionamento interpessoal dentre a empresa e os seus colaboradores.

6.3 Resultados obtidos da terceira fase: Entrevista

Foi a realizado uma entrevista semi-estruturada em ambas as *startups*. Na empresa *Dinner*, foi realizada com um dos gestores e fundador e dois membros da equipe. Na empresa Namoro Fake foi realizada com o único membro da empresa. Assim, os dados obtidos foram tabulados e constituem um estudo de caso.

Entrevista da Empresa Dinner

Tendo iniciado suas atividades no segundo semestre de 2015, a empresa foi fundada por dois sócios que se conheceram na faculdade e que já haviam trabalhado juntos em negócios anteriores. A proposta surgiu após o encerramento do último negócio juntos e foi

validada num *workshop* de encerramento dessa última empresa. O insight surgiu baseado na experiência de um dos sócios que, quando residia no exterior observou um amigo se emocionar ao comer feijoada em um jantar na casa de outro amigo.

Já no dia seguinte o *website* onde os serviços seriam oferecidos foi criado e validado. Optaram por uma *startup* devido a experiências anteriores com o modelo e pelo fato de esta proporcionar maior viabilidade para a proposta da empresa. Os processos da empresa evoluíram muito, mas seu conceito inicial permanece o mesmo: proporcionar uma experiência gastronômica única e conectar as pessoas, trazendo assim, algo novo para o mundo. Para Freitas (2007), aqui se tem o início da cultura organizacional quando os fundadores definem o objetivo, a missão e a visão da empresa.

Aqui, segundo Freitas (2007), apresenta-se o elemento Saga e heróis que traz o orgulho de se pertencer à empresa que conta a saga heroica e maravilhosa que a empresa percorreu até ser o que ela é hoje. Na narrativa, ainda, apresenta outro elemento da cultura organizacional: a história. Conforme o pensamento Schirato (2004), se apresenta aqui a instância mítica, onde se tem a justificativa do presente e o modelo para o futuro. Também se apresenta o mito do grande homem, a saga do fundador.

Os fundadores têm hoje papéis bem definidos – um cuida da estratégia e relações externas e o outro, das operações. Ainda assim, cabe a ambos o papel de decidir o caminho que a empresa irá seguir. Isso remete a heróis que, segundo Freitas (2007), são os modelos de comportamento a serem seguidos.

A empresa optou por um modelo hierárquico horizontal, não havendo assim um complexo sistema de hierarquias como afirma o gestor 01 “quem manda é o *Dinner*” ou ainda como afirma o entrevistado 01 “todo mundo é do mesmo nível”. Entretanto os colaboradores entendem que os fundadores estão num nível hierárquico um pouco acima. No âmago da empresa se encontram as crenças e pressupostos. Para Schirato (2004), neste organograma horizontalizado se tem aquilo que o autor chama de instância organizacional que molda a vida na instituição.

Por se tratar de uma *startup* a empresa detém de grande flexibilidade, sendo uma empresa inovadora desde sua origem. Assim, compreende por inovação como fazer algo diferente, trazer algo diferente para dentro, como afirma o entrevistado 02 “é esse desejo de estar sempre buscando algo diferente”, ou como afirma o entrevistado 01: inovação é fazer

“algo diferente que é necessário”. Há na empresa um amplo espaço para o desenvolvimento de uma inovação, apesar de não haver um processo claro e definido. As inovações surgem das conversas informais, das reuniões e de ideias colocadas em grupo.

As pesquisas de desenvolvimento são abertas, onde cada colaborador pesquisa e desenvolve o que deseja quando se tem uma proposta de inovação como sintetiza o entrevistado 01, “chega no quadro e bota”, deste modo na empresa os próprio colaboradores planejam, executam e testam as inovações como explica o entrevistado 02, “inovação é responsabilidade de todos”. Conforme o pensamento de Freitas (2007), se manifestam alguns dos valores da organização: flexibilidade, autonomia e inovação.

A empresa tem parcerias com *Living Lab* MS, que cede o espaço para a empresa atuar, assim como com as outras *startups* que dividem o espaço, sendo esta última, uma parceria informal como afirma o gestor 01 “chega do lado e fala ‘eu tenho esse problema como que vocês fazem?’”. As parcerias têm resultado principalmente em *marketing* e novos investidores.

Há, ainda, uma recém-instaurada e informal gestão do conhecimento que constitui em disponibilizar todo o conhecimento produzido em uma nuvem, estando assim *online* para todos. Além disso, foi adotada a prática de reuniões uma vez por semana. Também foi iniciado um *workshop* uma vez por semana onde participam todas as *startups* presentes. A proposta é que este conhecimento gerado seja disponibilizado no site da empresa, sendo de acesso público e gratuito a todos. Aqui se apresentam novamente as normas da empresa.

A empresa não tem buscado mensurar os números de inovações produzidas pois “o nosso foco é causar impacto”, como declarou o gestor 01. Ele também explica que um dos motivos é que as mudanças são comuns, assim as que produzem resultados positivos são as que permanecem – desta forma, são inovações.

A cultura da empresa é a de informação, tendo como valores ser global e causando um grande impacto de relevância. Sendo que a empresa costuma arriscar, pois o que ela faz é “nadar contra a correnteza [...] se arrisca e se aceita o risco”, conforme afirma o entrevistado 01. Assim, a empresa lida com o risco permanente, fazendo parte da rotina diária e tendo consciência que se deve arriscar, pois “em um mundo que muda rapidamente a única estratégia que certamente falhará é não arriscar” – entrevistado 02 citando Mark Zuckerberg. Deste modo, a empresa só não arrisca se o risco for alto e o retorno baixo. Novamente se

apresentam os valores da organização presente desde a formação da cultura organizacional da empresa: transformar, causar impacto e inovar.

Segundo relatado por seus membros estes são seus principais valores sendo que na *startup* se apresenta ideias de maneira livre, sendo este um dos valores. A liberdade, o companheirismo e a inovação são valores principais da *Dinner*. De forma geral, os valores descritos são informação, liberdade, companheirismo, livre pensamento e inovação.

Apesar disso, a empresa não possui ainda recompensas formais, entretanto os resultados são comemorados coletivamente e o gestor busca valorizar o conhecimento de cada um com horários flexíveis, buscando criar uma cultura de valorização com comemorações coletivas de resultados assim como a comemoração de festas de aniversários. Isto remete aos ritos e rituais da organização que aqui se apresentam como comemorações pelos resultados alcançados e festas de aniversários.

A gestão tem buscado garantir a satisfação dos funcionários por meio de *feedback* individuais ou em reuniões coletivas e individuais com cada um dos gestores. Assim, se busca que os funcionários se sintam reconhecidos como afirma o entrevistado 01 “é coisa de mãe [...] me sinto muito livre, tem que se entregar resultados, mas se tem liberdade de escolher o caminho”. Assim o colaborador está sendo constantemente desafiado, mas tendo autonomia para executar a tarefa. Conforme descrito por Freitas (2007), o líderes tem o papel de garantir os comportamentos desejados. Isto começa na relação entre os membros da equipe, que é aberta e informal. Se tem muita liberdade, desde de que não atrapalhe o andamento do trabalho. Os membros brincam e conversam muito entre si.

A boa relação no ambiente de trabalho começa com a recepção de um novo colaborador, com a busca de integrá-lo à equipe como afirma o entrevistado 01, “o objetivo do *Dinner* é fazer com que a pessoa vista a camisa, que a pessoa lute pela gente, [...] lute pela causa”, assim o novo colaborador é apresentado a toda a equipe, onde cada um apresenta o que faz. Em seguida, um colega é designado a acompanhar o novo colega de trabalho. Estes sendo, para Freitas (2007), os ritos da organização elemento da cultura organizacional.

A empresa busca inovar constantemente, seja criando novos processos ou melhorar os que existem conforme afirma o gestor 1 “o que não pode acontecer é gente tá do jeito que está”. Sendo apontado como principal busca de inovação a melhoria do site da empresa.

Assim, a empresa está criando a sua cultura, voltada para a inovação pois “a empresa praticamente se traduz como inovação [...]inovação está no sangue”, alega o entrevistado 1. Deste modo a empresa tem como valor fundamental a inovação.

Inovação e autonomia são valores presentes na *startup Dinner* e manifesta o que Freitas (2007) chama de crenças e pressupostos. Já Shour chama de saber ideológico, identificado nas respostas prontas. Outro autor, Schirato (2004) chama de instância social-histórica os valores comuns da organização.

Entrevista Da Empresa Namoro Fake

Surgiu há 4 anos após o um amigo do fundador conseguir provocar ciúmes nas redes sociais após o fundador pedir a uma amiga para fazer comentários em uma foto do amigo. Cinco dias depois disso se tinha o site no ar e logo em seguida o site já saiu na mídia. Aqui se apresenta a saga e o herói da empresa que conforme Freitas (2007), elementos da cultura organizacional que influenciam comportamentos por meio de modelos a serem seguidos.

Deste modo, a empresa tem como objetivo ser uma ferramenta para as pessoas “usem a seu favor” gestor. Foi escolhido o formato *startup* por causa de experiências anteriores com o modelo de negócio. Aqui se apresenta a razão de existir da empresa conforme Freitas (2007), este é o momento que surge a cultura organizacional da empresa.

A empresa não possui sistema hierárquico pois não tem nenhum funcionário sendo ainda que hoje a empresa consome apenas poucos minutos do gestor pois seus processos são em maioria automáticos.

Para o fundador, inovação nem sempre é criar algo novo e sim levar algo do mundo para a internet. Fingir um namoro, por exemplo, sempre existiu. Assim, a empresa inova em oferecer um serviço que não existia. Havendo, ao olhos da empresa, espaço para inovar na internet, sendo que fora dela há pouco. Apesar disso, não há implementações de inovações na *startup*. Pois “não mexe em time que tá ganhando!” Gestor.

Não há nenhum processo de inovação ou ainda qualquer relacionamento com outras instituição e, apesar disso, hoje a empresa já atendeu mais de 45.000 (Quarenta e cinco mil) clientes desde que foi montada.

Um dos valores da *startup* Namoro *Fake* é a resolução de problemas como afirma o gestor “é um teatro da vida real”, tendo ainda como seus valores o sigilo, pontualidade e execução, sem nenhuma falha que termine em identificar os clientes.

Outro valor da empresa é a capacidade de assumir riscos, como afirma o gestor “nunca liguei pra isso não! [...] depois de ter sido ameaçado pelo *Facebook* qualquer outro risco é de boa” gestor. Assim assumir riscos se manifestam como um valor da organização.

A única coisa que se mudaria era ter site e o serviço mais rápido à relação de cultura e inovação “para mim não mas para muito é uma inovação em serviços” Gestor.

A empresa apresenta como valores assumir riscos, inovação e o sigilo, sendo estes também crenças e pressuposto da empresa.

7 ANÁLISE DAS BARREIRAS E FATORES DE ESTÍMULOS

Neste tópico se encontra as principais dificuldades e potenciais das *startups* analisadas. A *startup Dinner* apresenta como barreira não possuir formas de reconhecimento formal para os colaboradores, tendo ainda a equipe pequena apesar de motivada, flexível e qualificada. A empresa apresenta ainda um website com um *layout* pouco atraente e de navegação confusa. Tendo como principal mercado brasileiros que vivem no exterior, a empresa fica suscetível à variação do câmbio e, além disso, tem pouca aceitação no mercado nacional, pois seu conceito de serviço é de difícil compreensão. O resumo das barreiras e fatores de apoio pode ser visto no quadro 4.

Quadro 4 – Barreiras e Fatores de apoio e estímulo para a inovação

<i>Startup</i>	Barreira	Fatores de apoio e estímulo
<i>Dinner</i>	Equipe Pequena Conceito mercadológico de difícil compreensão Câmbio <i>Layout</i> da web site Não se busca mensura a inovação gerada Produto de difícil aceitação no mercado nacional Não á reconhecimento formal ao colaborador Gestão	Estar em uma aceleradora Comunicação Equipe motivada Lei do bem Gestão Equipe qualificada Equipe flexível Serviço de custo baixo
Namoro <i>Fake</i>	Ausência de Equipe Internacionalização <i>Layout</i> da web site Empresa não inova	Forma de pagamento acessível Serviço automatizado Grande destaque na mídia

Fonte: O autor, 2017.

A empresa se beneficia com os benefícios fiscais concedidos para a inovação e tecnologia, estando ainda numa aceleradora onde o ambiente é favorável a inovação além de fornece todo o suporte para a empresa operar como o espaço para empresa ocupar, instalações, internet e *network*.

A *startup Namoro Fake*, conforme demonstrado, não tem inovado e nem buscado inovar. Sua equipe é composta de um único membro o que dificulta a troca de experiências e a inovação. O *layout* do website é pouco atraente e de navegação confusa. Apesar disso, a

empresa oferece diversas formas de pagamento. O serviço é automatizado, assim a gestão se dedica pouco aos trabalhos da empresa. Sendo o serviço oferecido de custo baixo, tem ainda o desafio de internacionalizar as operações. A empresa conquistou grande destaque na mídia sendo isso uma vantagem, pois oferece propaganda gratuita.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, conforme apresentado anteriormente no tópico 5 (cinco), se utilizou de metodologias qualitativas e os resultados apresentados em sequencia visam ter um maior retrato das organizações estudadas.

As informações demonstraram que as empresas estudadas possuem uma cultura de inovação sendo na empresa *Dinner* 80% das práticas indicam uma cultura de inovação a empresa Namoro *Fake* possui 77,14% das praticas relacionadas a cultura de inovação. De forma complementar, os procedimentos metodológicos demonstram a realidade dessas organizações e os elementos que compõem a cultura de inovação. Assim, os procedimentos metodológicos trazem informações relevantes que mostram não só se a *startup* possui uma cultura de inovação, mas se apresenta os elementos visíveis, abstratos e subjetivos que compõem essa cultura. Sendo que a empresa *Dinner* não mesura a inovação gerada e a empresa Namoro *Fake* não tem inovado desde que foi fundada, estando assim no mesmo formato.

A cultura organizacional na empresa Namoro *Fake* possui como valores observados captar oportunidades, ausência de medo, capacidade de correr riscos, velocidade, sigilo, pontualidade.

Apesar de ser uma empresa nova, a *Dinner* se encontra como uma cultura organizacional como elementos como informalidade, valorização do trabalho em equipe, espaço para exposição de ideias, companheirismo, flexibilidade, velocidade, liberdade e autonomia, comunicação, proximidade dos líderes com os liderados, descentralização e confiança. Elementos este que são facilitadores para a inovação da empresa.

Além disso, o trabalho em equipe na empresa *Dinner* tem o objetivo comum de gerar um serviço novo e de impacto, estando assim voltada a inovação, tendo deste modo à empresa uma cultura voltada a inovação.

Na observação, a inovação se apresenta como perseguida pelo grupo. Assim a empresa *Dinner* tem um ambiente que proporciona a inovação de produtos, mas principalmente de processos.

Em ambas foi possível verificar a existência de uma cultura organizacional orientada a inovação. Entretanto, as empresas possuem equipes pequenas, não buscam mesurar as inovações geradas e não reconhecem formalmente os colaboradores. Deste modo, para

desenvolver um ambiente de cultura para a inovação, se faz necessário investimentos em ampliação da equipe e em rede de reconhecimentos, bem como, medir o valor gerado pelas inovações desenvolvidas.

9 RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Aplicação de outros procedimentos metodológicos que possam analisar a cultura de inovação como o sociograma, grupo focal e análise de conteúdo. Sendo possível ainda analisar a cultura de inovação por outra perspectiva como o da psicologia social, psicologia comportamental e psicanálise. O uso de uma observação profunda como procedimento metodológico seria capaz de levantar ainda mais dados sobre a cultura da empresa deste modo se recomenda para pesquisas futuras o uso da etnografia como ferramenta de investigação.

Assim como a utilização de uma abordagem quali-quantitativa. Além da criação de um *framework*, para que se possa enxergar o processo de criação dentro das *startups* de Mato Grosso do Sul que leve em consideração os elementos culturais que formam o caráter dessas sociedades funcionais.

REFERÊNCIAS

ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social–Revista de sociologia da USP**, v. 22, n. 2, p. 167-185, 2010.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **STARTUP: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572 p.

BRASIL. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm. Acesso em: 8 set. de 2016

CARLOS ARRUDA, VANESSA NOGUEIRA, AFONSO COZZI E VINÍCIUS COSTA **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras**. FNC, 2015

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 2002.

DA CUNHA, Julio Araujo Carneiro; RIBEIRO, Evandro Marcos Saidel. A etnografia como estratégia de pesquisa interdisciplinar para os estudos organizacionais. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 9, n. 2, 2010.

D'ASCENZI, L.; LIMA, L.L. Cultura & inovação em organizações: limites teórico-metodológicos na prescrição de rotinas administrativas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Teresina, v. 1, n. 2, p. 136-154, jan./jun. 2014.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): pratica e princípios**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. **Educar em revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.

RIES, Eric **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas ; [tradução TextoEditores]**. – São Paulo : Lua de Papel, 2012.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e critica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FUCK, Marcos Paulo; VILHA, Anapátricia Morales. **Inovação Tecnológica: da definição à ação. Revista Contemporâneos**, n. 9, p. 1-21, 2011.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed.. Sao Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Renata; Semensato Pereira de. Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica. 2009. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LOBOSCO, Antônio; MORAES, Marcela Barbosa de; MACCARI, Emerson Antônio. Inovação: uma análise do papel da agência USP de inovação na geração de propriedade intelectual e nos depósitos de patentes da Universidade de São Paulo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 406-424, 2011.

LUZ, A. A. et al. Habitats de inovação e a sinergia do potencial acadêmico, tecnológico e inventivo em Ponta Grossa, Paraná, Brasil. **Revista ESPACIOS| Vol. 35 (Nº 10) Año 2014**, 2014.

MANUAL DE FRASCATI: Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. 2013.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem pratica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILLER, Paul; Bound, Kirsten (June 2011). **The Startup Factories - The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. London, UK: NESTA.

MINTZ, Sidney W. Cultura: uma visão antropológica. **Tempo [On-line]**, v. 14, 2010.

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

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed.. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação: organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE-1997)**. 3. ed. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos, 2005. Disponível em <goo.gl/3f59eq>. Acesso em: 28 maio 2015.

OFENHEJM MASCARENHAS, André. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.

PLONSKI, Guilherme Ary. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005.

PROTEC. **Monitor do Déficit Tecnológico em 2013**. Retrieved June 28, 2014, from: Disponível em: < www.protec.org.br/>. Acesso em: 15 set. 2016.

SCHEIN, Edgar H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois (1911). **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Os economistas).

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

STAKE. R. E. The Case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v.7, n.2, p.5-8, 1978.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TURCHI, Lenita Maria; DE NEGRI, João Alberto; COMIN, Alvaro. **A Pesquisa sobre Atitudes Empresariais para Desenvolvimento e Inovação (Paedi)**. Brasília: IPEA, 2012.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom**. London: John Murray, 1871.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA E PROCESSOS DE INOVAÇÃO

(Renata S.P. de Godoy e Dóris L. Peçanha, 2009)

Este instrumento tem como objetivo investigar características de empresas de base tecnológica e seus processos de inovação.

Responda as questões de acordo com aquilo que, realmente, acontece no dia-a-dia da empresa da qual você faz parte.

Não existem respostas certas ou erradas e sua identificação não será revelada.

Para responder este questionário, considere que inovação é:

"o processo de criação e/ou transformação de novidade que podem ocorrer em produtos, serviços, métodos de produção, abertura para novos mercados, fontes de fornecimento e maneiras de se organizar. É a implementação exitosa de ideias criativas dentro de uma organização que visam gerar benefícios para o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade como um todo. E a criação deve ser comercializável".

Caracterização da empresa

Ano de fundação:

Número total de funcionários:

Funcionários com ensino fundamental:

Funcionários com ensino médio:

Funcionários com ensino superior:

Funcionários com pós-graduação:

Linhas de produtos comercializadas na empresa:

Caracterização da Inovação

Desde sua fundação, já houve inovação em produtos ou em processos de sua empresa?

SIM NÃO

Quantas inovações **radicais*** ou significativas ocorreram em **produtos**?

Quantas inovações **radicais** ou significativas ocorreram em **processos**?

Quantas inovações **incrementais**** ocorreram em **produtos**?

Quantas inovações **incrementais** ocorreram em **processos**?

Sua empresa possui algum produto patenteadado? SIM NÃO

* Inovações radicais são aquelas que rompem com os padrões de processos ou produtos existentes, criando e colocando no mercado processos ou produtos inéditos.

** Inovações incrementais são aquelas que possuem foco na melhoria de processos ou produtos já existentes.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

ESCALA DE CULTURA DA INOVAÇÃO - ECI
(Renata S.P. de Godoy e Dóris L. Peçanha, 2009)

Formulário de Aplicação

Instruções:

Ao responder às perguntas deste formulário, pense na sua empresa e indique o grau em que cada uma das afirmativas se aplica efetivamente à sua organização atualmente. Por favor, marque apenas uma resposta, numa escala que vai do número 1 ao número 5, segundo a tabela abaixo:

De acordo com os critérios abaixo, classifique a resposta que melhor se assemelha ao cotidiano de sua empresa.

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

Se não houver uma resposta que descreva exatamente o grau em que determinados aspectos ocorrem em sua empresa, marque a resposta que mais se aproxime do jeito que você acha que as coisas funcionam. A SUA PRIMEIRA REAÇÃO A CADA QUESTÃO DEVE CONSTITUIR SUA RESPOSTA.

Por favor, indique o quanto as afirmações seguintes aplicam-se à sua empresa atualmente, assinalando com um X o número que melhor corresponde ao que você acha.

Exemplo : Existe cooperação nas atividades realizadas em equipe.

1 2 3 4 5

(se você acha que isso se aplica à sua empresa, mas não totalmente, você deve assinalar o número 4).

Cultura da Inovação

1. Não existem critérios claros para se julgar o sucesso de uma inovação, sendo que as atividades de inovação não são monitoradas.
 1 2 3 4 5
2. Há estímulo insuficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram seus conhecimentos adquiridos, transformem-os em ações e os documentem.
 1 2 3 4 5
3. Os colaboradores não são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições originais que oferecem.
 1 2 3 4 5
4. Existe tolerância ao risco e à ambiguidade. Não há culpabilização pelo erro.
 1 2 3 4 5
5. Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório.
 1 2 3 4 5
6. Há união e comunicação aberta nas equipes de trabalho.
 1 2 3 4 5
7. Os conflitos interpessoais são colocados em segundo plano.
 1 2 3 4 5
8. Existe pouco estímulo ao desenvolvimento de relações de confiança.
 1 2 3 4 5
9. Quando há necessidade de transformações em produtos ou processos, elas ocorrem principalmente através de processos formais.
 1 2 3 4 5
10. Nos trabalhos em equipe há pouco espaço para exposição de ideias/realização de novas ações.
 1 2 3 4 5
11. Existe tempo suficiente para a conclusão das tarefas.
 1 2 3 4 5
12. Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades.
 1 2 3 4 5
13. Todos reconhecem a importância estratégica da inovação.
 1 2 3 4 5
14. As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem.
 1 2 3 4 5

APÊNDICE C– ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro da entrevista semi-estruturada: perguntas-chave com gestor

HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

Conte-me sobre a história da empresa. Quando foi fundada? Por quem?

Como surgiu a ideia de construir uma empresa? Quais eram os principais objetivos, sonhos, desejos? Continuam os mesmo hoje?

Por que a opção por uma empresa de base tecnológica?

Qual o papel do(s) fundador(es) atualmente?

E sobre a estrutura hierárquica, como era no início? E agora?

PROCESSOS DE INOVAÇÃO

O que é inovação para você? Sua empresa age desta forma? Sempre foi assim?

Há espaço para criação? Como surge uma ideia nova para o trabalho?

Como você faz quando quer implementar uma nova ideia?

Qual o caminho principal para o desenvolvimento de novos produtos? Existem outros meios já utilizados?

Como é a estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento? Sempre foi assim?

Como são os processos internos de Pesquisa e Desenvolvimento?

Quem / Qual área é responsável pela inovação?

A empresa estabelece relacionamento externo com outras empresas, instituições, universidades? No que isso resultou?

O conhecimento geral da empresa é administrado? De que forma? Existe gestão formal do conhecimento? E informal? Como o conhecimento é transferido, aplicado, transformado?

Qual o número de inovações da empresa? (radicais, incrementais e fundamentais)

CULTURA ORGANIZACIONAL e CULTURA DA INOVAÇÃO

Como você descreve a cultura de sua empresa?

Quais os valores mais importantes aqui? Dê exemplos de como isso ocorre na empresa.

Como vocês lidam com o risco?

Quais as práticas de recursos humanos que mais se destacam? Existem formas de recompensar os colaboradores por seus esforços? Estão satisfeitos no trabalho? A empresa objetiva isso?

O que a empresa faz para desenvolver seus colaboradores?

Qual o papel das lideranças? E a relação liderança-liderados? Há confiança? E suporte? Como isso ocorre?

Qual a relação da sua equipe com as demais? E dentro de sua própria equipe?

Como é a comunicação na empresa? Existem processos formais? E os informais, quais e como são?

Como é a recepção de um novo colaborador?

O que poderia ser diferente na sua empresa?

Como você vê a relação da cultura de sua empresa com a inovação? Existe alguma relação? Em caso positivo, ela facilita ou dificulta a inovação?

**Roteiro da entrevista coletiva semi-estruturada:
perguntas-chave com equipe de P&D**

HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

Conte-me sobre o que conhecem da história da empresa. Quando foi fundada? Por quem?

Vocês sabem como surgiu a ideia de construir uma empresa? Quais eram os principais objetivos, sonhos, desejos? Acreditam que continuam os mesmo hoje? Como ficaram sabendo do histórico da organização?

Vocês sabem o por quê da opção por uma empresa de base tecnológica?

Na opinião de vocês, qual o papel do(s) fundador(es) atualmente?

E sobre a estrutura hierárquica, como era no início? E agora?

PROCESSOS DE INOVAÇÃO

O que é inovação para vocês? A empresa em que trabalham age desta forma? Sempre foi assim?

Há espaço para criação? Como surge uma ideia nova para o trabalho?

Como vocês fazem quando querem implementar uma nova ideia?

Qual o caminho principal para o desenvolvimento de novos produtos? Existem outros meios já utilizados?

Como é a estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento? Sempre foi assim?

Como são os processos internos de Pesquisa e Desenvolvimento?

Quem / Qual área é responsável pela inovação?

A empresa estabelece relacionamento externo com outras empresas, instituições, universidades? No que isso resultou?

O conhecimento geral da empresa é administrado? De que forma? Existe gestão formal do conhecimento? E informal? Como o conhecimento é transferido, aplicado, transformado?

Qual o número de inovações da empresa? (radicais, incrementais e fundamentais)

CULTURA ORGANIZACIONAL e CULTURA DA INOVAÇÃO

Como vocês descrevem a cultura de sua empresa? Quais os valores mais importantes aqui? Dê exemplos de como isso ocorre na empresa.

Como vocês lidam com o risco?

Quais as práticas de recursos humanos que mais se destacam? Existem formas de recompensar os colaboradores por seus esforços? Estão satisfeitos no trabalho? A empresa objetiva isso? O que a empresa faz para desenvolver seus colaboradores?

Qual o papel das lideranças? E a relação liderança-liderados? Há confiança? E suporte? Como isso ocorre?

Qual a relação da equipe de vocês com as demais? E dentro de sua própria equipe?

Como é a comunicação na empresa? Existem processos formais? E os informais, quais e como são?

Como é a recepção de um novo colaborador?

O que poderia ser diferente na sua empresa?

Como você vê a relação da cultura de sua empresa com a inovação? Existe alguma relação? Em caso positivo, ela facilita ou dificulta a inovação?

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você a participar da pesquisa “**Análise da Cultura de Inovação de Startup de Mato Grosso Do Sul**”. Enfatizamos que a sua participação não é obrigatória.

O objetivo do estudo é analisar se os habitats possuem uma cultura que proporciona a inovação. O estudo estabelecer relações entre a cultura organizacional e a inovação.

Sua participação consistirá na realização responder um questionário e uma entrevista. No início da primeira sessão você receberá instruções sobre como proceder. A duração de ambas variam de acordo com o desempenho individual.

Os riscos relacionados ao procedimento envolvem uma possível fadiga ao responder a perguntas, que tem duração de aproximadamente quinze minutos, e desconforto ao realizar atividades em papel e caneta. A esse respeito, cabe ressaltar que o seu consentimento pela participação poderá ser retirado a qualquer momento, sem qualquer ônus ou prejuízo na relação com o pesquisador. Além disso, o pesquisador estará atento para interromper o andamento do procedimento caso note sinais de desconforto ou fadiga.

Os benefícios indiretos do estudo (que afetam a coletividade) consistem na investigação e compreensão de **como o habitat da organização proporciona a inovação**. Adicionalmente, envolve o benefício de contribuir para o **desenvolvimento da empresa**, seja no contexto acadêmico e fora dele.

Será assegurado qualquer esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, a respeito do procedimento ou para responder a qualquer dúvida relacionada.

As informações obtidas serão confidenciais e asseguramos a privacidade e sigilo sobre a sua participação. Os dados não serão divulgados de forma que possibilite a sua identificação. Suas informações serão identificadas por um código, assegurando assim o seu anonimato.

Não haverá gastos de sua parte para a participação na pesquisa, bem como também não haverá pagamento.

Você receberá uma cópia deste termo de consentimento onde consta o contato do pesquisador podendo esclarecer dúvidas sobre sua participação e a pesquisa, agora ou a qualquer momento. Além disso, é importante conhecer a Resolução 196/1996 do CNS, disponível no link http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_versao_final_196_ENCEP2012.pdf.

Everton Viana Tavares
Curso de Administração – UFGD telefones (67) 991580-8886

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Dourados, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do Participante

Nome do Participante:

CPF:

RG:

Endereço:

Telefone:

E-mail:

ANEXO B
AUTORIZAÇÃO DE CITAÇÃO DO AGENTE

Autorizo o pesquisador/entrevistador, Everton Viana Tavares, regularmente matriculado no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, a revelar o nome da **Empresa Namoro Fake** nos artigos, textos e na monografia, bem como os resultados da pesquisa sobre Cultura de inovação, tendo em vista que foi aplicado em forma de observação, questionário e entrevista na empresa, da qual se trata este termo de consentimento.

Dourados 6 de Março de 2017

Assinatura do responsável da Empresa Namoro Fake

Cargo:

ANEXO C
AUTORIZAÇÃO DE CITAÇÃO DO AGENTE

Autorizo o pesquisador/entrevistador, Everton Viana Tavares, regularmente matriculado no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, a revelar o nome da **Empresa Dinneer** nos artigos, textos e na monografia, bem como os resultados da pesquisa sobre Cultura de inovação, tendo em vista que foi aplicado em forma de observação, questionário e entrevista na empresa, da qual se trata este termo de consentimento.

Dourados 6 de Março de 2017

Assinatura do responsável da Empresa Dinner

Cargo: