



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Cultura de Inovação: Um estudo sobre a percepção de funcionários de uma instituição financeira privada.

ROSSANA FILETTI SORANZ
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
rossana.soranz@gmail.com

EDISON QUIRINO D'AMARIO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
edamario@uol.com.br

Cultura de Inovação: Um estudo sobre a percepção de funcionários de uma instituição financeira privada.

RESUMO

Uma organização inovadora possui processos específicos de aprendizado e mudança que se ligam à estratégia e incorporam iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento, com uma visão compartilhada de inovação, flexibilidade e agilidade que oportunizam mudanças e criam ambientes propícios para inovações e à novas ideias. Este estudo teve o objetivo geral identificar se há cultura de inovação na percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada, localizada na cidade de São Paulo. Foi feita pesquisa qualitativa, e análise de discurso. Os resultados indicam que a instituição pesquisada está iniciando o processo de promover uma cultura de inovação, através de pesquisas e ações onde os funcionários possam sugerir inovações, principalmente no que se refere à mudanças nos processos. No entanto, percebe-se que nem todos os funcionários respondem às pesquisas devido à falta de credibilidade de que as suas sugestões, sobre inovação, sejam realmente implantadas.

Innovation culture: A study on the perception of employees of a private financial institution.

ABSTRACT

An innovative organization has specific learning and change processes that bind to the strategy and incorporate explicit and continuous improvement initiatives, with a shared vision of innovation, flexibility and agility that create opportunities and create conducive environments changes for innovations and new ideas. This paper aims to identify whether there is innovation culture in employees ' perception of a private financial institution, located in the city of São Paulo. Qualitative research was made, and discourse analysis. The results indicate that the institution researched is starting the process of promoting a culture of innovation, through research and actions where employees to suggest innovations, especially as regards the changes in the processes. However, not all staff respond to research due to the lack of credibility that your suggestions about innovation, are actually deployed.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo objeto de estudo desde os anos 50 (SCHEIN, 2001) pelo fato de ser um determinante no sucesso da empresa em termos de performance (CAMERON; QUINN, 1999) e de implementar e operacionalizar estratégias de negócios (COOLIGAN; JACKSON, 2002). Pesquisas mais recentes como a de Marin (2011); Dyser, Gregersen e Christensen (2012); Midgley (2009); Davila, Epstein e Shelton (2007); Kanter (2006) e Gray et al., (2003) sugerem a existência positiva entre a cultura organizacional e o sucesso através da inovação.

Desde os estudos de Schumpeter (1942) a inovação é vista como um meio para as organizações buscarem uma forma de aumentar seus lucros. Diversos autores apontam a necessidade das organizações inovarem para terem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou reinventarem novos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 2005; CHRISTENSEN, 1997). Marcovitch (1991) apontava que empresas Brasileiras inovadoras apresentam características comuns quanto ao perfil do empreendedor, ao grupo dirigente e características da própria empresa. e relatou algumas características da empresa inovadora como: espaço organizacional para a inovação, capacidade de rápida absorção das inovações, propensão à diversificação, base econômica e financeira sólida. Para o grupo dirigente ter uma postura inovadora. A empresa ter um ambiente pró-inovação, no qual estão presentes a disponibilidade de recursos humanos qualificados, grupos de pesquisa científica e tecnológica reconhecidos, mecanismos de difusão de tecnologia e incentivos à inovação.

Este estudo tem como objetivo geral identificar se há cultura de inovação na percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada, localizada na cidade de São Paulo. O método utilizado para a pesquisa foi o qualitativo, onde foram realizadas 6 entrevistas com funcionários de uma instituição financeira privada na cidade de São Paulo.

Esse artigo está dividido em cinco partes. Primeira: a introdução; Segundo: referencial teórico abordando cultura organizacional, diagnóstico da cultura e inovação; Terceiro: metodologia; Quarto: Análise dos Resultados; Quinta: Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final a década de 1950 (SAMPAIO; FLEURY, 2002), justificado pela expansão geográfica das empresas multinacionais. Desde então, inúmeras definições de cultura organizacional surgiram. Schein (2009) postula que cultura organizacional pode ser entendida como qualquer unidade social que tenha alguma história compartilhada e apresenta um dos conceitos mais difundidos de cultura organizacional: o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (2007) também oferece uma definição de cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Ainda, Schein (2001) defende que a cultura é um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada, divergindo de autores como Hofstede, Neuigen, Ohavy e Sandres (1990) que acreditam na cultura formada historicamente, fazendo parte de uma construção social que, uma vez estabelecida, a sua mudança se torna uma tarefa difícil. Schein (2001) sugere três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida, representados na Figura 1.



Figura 1: Níveis de Apreensão da cultura organizacional .

Fonte: Schein (2001).

O primeiro nível, nomeado de artefatos visíveis, tratam-se dos *layouts* da organização, comportamentos, vestuários, rituais, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos. O segundo nível trata-se dos valores compartilhados, em que Schein aponta um grande problema existente entre os valores aparentes e os valores em uso. Esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. O terceiro nível trata-se dos pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes e que determinam como os membros do grupo sentem, pensam e percebem. A medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são. Esses três níveis eles interagem, e os pressupostos básicos são fundamentais para a compreensão dos artefatos visíveis. Ainda, a compreensão da cultura de uma organização implica na discussão de seus pressupostos básicos (SCHEIN, 2001).

Para este estudo, adota-se a definição oferecida por Schein (2009) que, devido a seu caráter multidimensional, aponta que não existe uma melhor cultura, mas sim uma cultura que se adapta mais ou menos ao ambiente. Ainda, o autor sugere que o conceito de cultura é complexo o suficiente para ser empregado na compreensão de fenômenos de grupos pequenos, como uma equipe de trabalho, ou grandes, como uma nação ou sociedade. Essas definições ajustam-se perfeitamente ao estudo em questão, e focar-se-á, na análise dos resultados, o nível dos pressupostos básicos.

2.1.2 Diagnóstico da Cultura Organizacional

Schein (2009) destaca-se na área de cultura organizacional quando oferece seu conceito envolvido em diferentes níveis de profundidade: valores, crenças, artefatos, normas, ritos, comunicação, entre outros. A metáfora que ilustra como realizar o diagnóstico de cultura em uma organização é a da cebola, como ilustra a Figura 2.

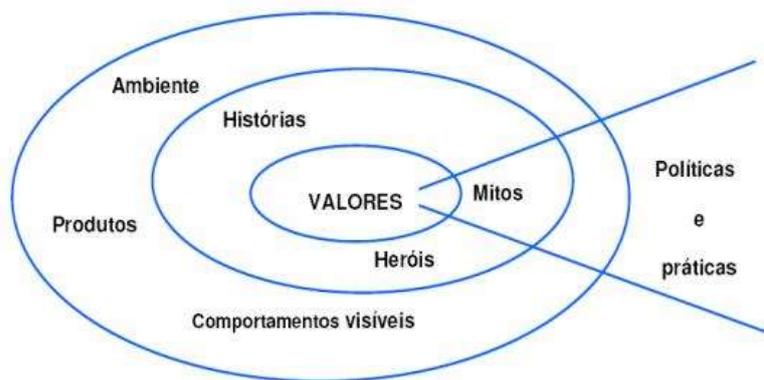


Figura 2 – O processo de desvendar a cultura de uma organização

Fonte: Schein (2001).

A primeira camada mais superficial, refere-se aos elementos simbólicos visíveis, o ambiente construído da organização, o comportamento das pessoas. Na segunda camada estão as histórias, os mitos e os heróis e fundadores da organização. No centro estão os valores. As políticas e as práticas de gestão atravessam todas as camadas, possibilitando chegar aos valores e refleti-los, constituindo elementos chave da mudança.

Freitas (1991) oferece uma classificação dos principais fatores culturais, que ajudam a explicar com maior profundidade cada elemento das camadas descritas por Schein (2001). Ressalta-se que eles têm a função de guiar o comportamento dos trabalhadores:

1. Valores: Representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Conformam a estrutura de qualquer cultura organizacional. Determinam os tipos de heróis, mitos, rituais, cerimônias e normas de cada cultura em particular. Em outras palavras, conformariam todos os demais fatores culturais a partir dele. Dizem respeito ao que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado;
2. Crenças e pressupostos: são percebidas através do comportamento das pessoas e ligam-se à busca por eficiência; têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdades, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente são inquestionáveis.
3. Ritos: constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. São as formas como as crenças e metas prosseguem, são praticadas e planejadas no dia a dia; São exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.
4. Tabus: são as áreas de proibições impostas aos membros das organizações e as orientações acerca de fatos tidos como inquestionáveis;
5. Histórias: são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma; são narrativas baseadas em eventos ocorridos (histórias), que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.
6. Normas: direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos. Configuram o conjunto de regras escritas ou não, podendo ser aceitas ou não pelo grupo. Isso dependerá de quão coerentes elas são em relação às expectativas e aspirações desse grupo.

Hosftede et al. (1990) apontam que as manifestações da cultura podem ser entendidas por meio de quatro categorias: Os símbolos, que podem ser palavras, gestos, objetos, quadros, que trazem algum significado para aquele ambiente cultural; Heróis, que são pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias que tenham características que servem de modelo para o comportamento dos demais membros da organização; Rituais, que se tratam de atividades coletivas, que embora supérfluas, desempenham um papel essencial nas culturas. De acordo com os autores, essas três categorias devem ser entendidas como práticas, pois são visíveis para um observador. Entretanto, os autores postulam que são os valores que formam a essência da cultura.

2.2 Inovação

Antes do século XX a inovação já era elemento presente na estratégia das empresas (MARCOVITCH, 1991), mas foi devidamente conceituada com o trabalho do economista Schumpeter (1942) que sugere que a inovação é “a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização”. O autor ainda conceitua inovação como o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica interna da organização, incessantemente destrói a estrutura antiga, e incessantemente cria uma nova.

Para Schumpeter (1942), invenção não é a causa: a descoberta e a execução são coisas completamente diferentes. A nova ideia pura não é adequada, por si só, para conduzir a implementação. Ela deve tomada por um forte caráter (empreendedor) e implementada através de sua influência. Não se trata do poder das ideias, mas sim o poder de fazer com que as coisas sejam feitas. Ele ressalta que a “destruição criativa” é a “essência do capitalismo”. De acordo com ele, as inovações são essenciais para explicar o crescimento econômico, e o empreendedor é o inovador central. Os estudos de Schumpeter (1942) indicam que as organizações buscam a inovação tecnológica como forma de aumentar seus lucros, seja por meio de inovações no processo produtivo que trazem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, seja na propagação de novos produtos e/ou serviços.

Outro aspecto é que se refere à classificação da inovação em tipos: produto, processo, marketing e organizacional, ou seja, não atrela a inovação à algum produto ou serviço que seja percebido pelo público externo, mas também aquele percebido pelos funcionários de uma determinada organização. Dentre os autores que se espelharam na visão schumpeteriana de inovação, classificando as inovações quanto ao seu grau de “novidade” ou “ruptura”. Freeman (1987), Henderson e Clark (1990), Christensen (1997) e Garcia e Calantone (2002) são alguns dos autores que contribuíram no entendimento dessas diferenças.

Freeman (1987) dividiu a inovação em quatro categorias: incremental, radical, mudanças no sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico. Para Freeman (1987), a inovação incremental é aquela que ocorre continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço e pode ocorrer em maior ou menor intensidade. Esse tipo de inovação pode ser fruto de pesquisa e desenvolvimento, sugestão de clientes e também como resultados de invenções e melhorias sugeridas por profissionais que atuam naquela área e que estejam diretamente envolvidos nos processos de produção ou de execução dos serviços. Portanto, esse tipo de inovação pode ser até uma solução criativa que algum empregado propôs como forma de atender um cliente ou mesmo a mudança de algum insumo na produção de um bem.

A inovação radical apresentada por Freeman (1987) se refere a eventos descontínuos e é resultado de atividades de pesquisa e desenvolvimento deliberadas que podem ser desenvolvidas tanto em organizações quanto em universidades. Destacam-se nessa classificação as mudanças no sistema tecnológico que têm influência na economia como uma combinação de inovação incremental e radical. O autor acrescenta em sua classificação de inovações, o termo paradigma tecno-econômico, que é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de praticamente todos os ramos da economia.

Outra caracterização de inovação que se destaca na literatura é aquela apresentada por Rieg e Alves Filho (2003). Os autores a caracterizam baseando-se nas inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis. Adicionalmente as classificam como inovações significativas ou incrementais. Para os autores, as inovações significativas são aquelas que dizem respeito a produtos completamente novos e diferentes dos que existiam. As inovações incrementais, segundo os autores se referem àquelas que aperfeiçoam produtos ou processos já existentes e que melhoraram a partir dessa inovação. Ainda, para um melhor entendimento do conceito, Tom Kelly (2005), membro executivo da H. Business School da Universidade da Califórnia em Berkeley, nos Estados Unidos, aborda o valor do pensamento criativo e a diversidade como necessárias para inovação. Para este autor, inovação é o resultado de um trabalho em equipe e significa ser receptivo à cultura e tendências de mercado, aplicando conhecimento de maneira a pensar o futuro e gerar produtos e serviços realmente diferenciados.

Kelly (2005) ilustra a complexidade do processo gerador de inovação que mesmo não ampliando as dimensões externas da organização, requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas, representadas na figura 3 através da interseção de conjuntos. Para o autor, essas intersecções representam diferentes tipos de envolvimento na inovação. Quando a conexão é pessoal e tecnológica, a empresa está inovando num produto ou serviço. Quando a conexão é pessoal e de negócios, a empresa está inovando em gestão, e, quando a conexão é em negócios e na tecnologia, a empresa está inovando em processos. A experiência inovadora em si seria vivida somente com a intersecção das três dimensões: da pessoal, tecnológica e de negócios simultaneamente, conforme apresentado na Figura 3.

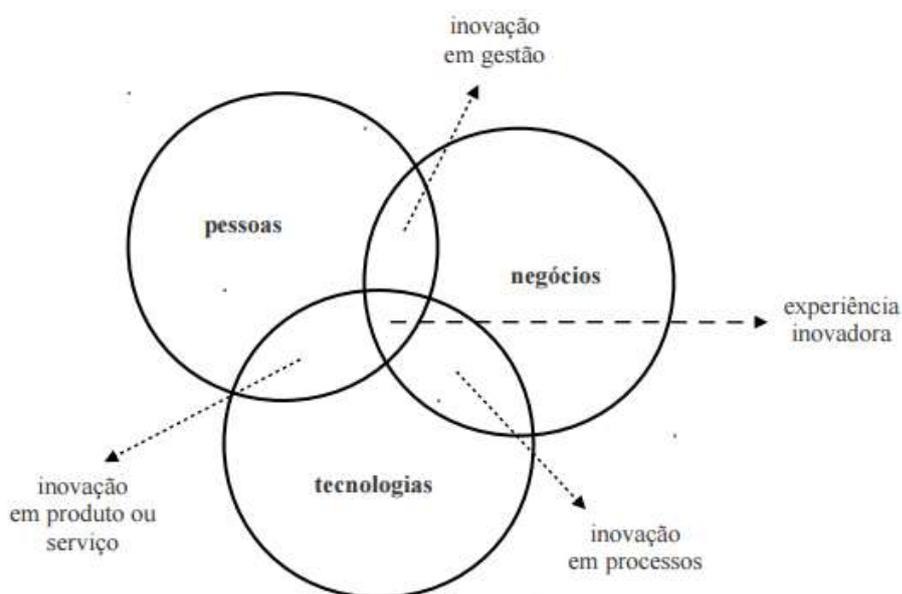


Figura 3 – Ilustração das dimensões da inovação
Fonte: Kelly (2005).

Portanto, para o presente estudo, adotar-se-á, os conceitos de inovação pós Schumpeter, fazendo a análise dos resultados com foco nas categorias de Freeman (1987) e nas dimensões de Kelly (2005).

2.2.1 Inovação e Cultura

Davila, Epstein e Shelton (2007) defendem que não há uma característica geral da empresa inovadora e que organização terá uma combinação exclusiva de elementos como a estratégia de inovação, organização, processos, cultura, indicadores de desempenho e recompensas. Para os autores, a organização inovadora possui processos específicos de aprendizado e mudança que se ligam à estratégia e incorporam iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento, com uma visão compartilhada de inovação, flexibilidade e agilidade que oportunizam mudanças e criam ambientes propícios para inovações e à novas ideias.

Ainda sobre o papel da cultura na inovação, Prahalad e Mashelkar (2010) apontam o papel central da liderança em articular uma clara visão do que se deseja alcançar, e ressalta que tal visão incorpora uma perspectiva humana na solução buscada a qual está impregnada na cultura da empresa. No estudo desses autores, os mesmos apoiam e ressaltam o papel central do cliente para a criação de soluções inovadoras. Convergindo com Prahalad e Mashelkar (2010), Dyer, Gregersen e Christensen (2012) defendem a influência do líder nos processos de inovação e que os processos de descoberta são apoiados por filosofias que “incutem nos empregados a coragem de experimentar novas ideias”, ou seja, que a inovação é tarefa de todos. Midgley (2009) também destaca a importância da formação do time. Para esse autor o time deve ser constituído considerando o foco da inovação, mas destaca outros elementos que constituem uma empresa inovadora: a disseminação de uma cultura voltada à inovação; centralidade do consumidor na inovação; motivação dos parceiros certos no Mercado.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo geral identificar se há cultura de inovação na percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada, localizada na cidade de São Paulo. A importância dos fatores culturais de organizações é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores para entender a influência que a cultura causa na inovação da empresa. Acredita-se que quando uma organização compartilha com todos os seus funcionários valores, crenças e pressupostos, histórias, tabus e outros fatores culturais relativos à inovação, a empresa possui maiores chances de inovar de forma satisfatória. Nesse sentido, este estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos funcionários em relação à cultura de inovação?

O presente estudo quanto natureza é básico. Quanto à forma de abordagem é qualitativa por meio de entrevistas, quanto aos procedimentos técnicos é um levantamento e quanto aos objetivos é exploratório. As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (1995), são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre determinado fato. Nesse sentido, este estudo é do tipo exploratório, com o intuito de aumentar o conhecimento sobre a percepção dos funcionários no que se refere a importância atribuída a fatores culturais como preditores da inovação.

A amostra foi composta por 5 entrevistados, da área comercial, de duas agências da cidade de São Paulo. As entrevistas tiveram de 20 (vinte) minutos à duas horas de duração e foram devidamente gravadas e transcritas. Os respondentes serão identificados como A,B,C,D,E. A pesquisa foi realizada numa instituição financeira de varejo internacional, que será identificado nessa pesquisa como Banco X.

Elaborou-se um roteiro de entrevista, com itens culturais descritos por Fleury (2002) e fundamentados por Schein (2001), que propõe, em termos metodológicos, algumas categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização. Os itens abordados foram:

1. Histórico da organização
2. Processo de socialização de novos membros
3. Políticas de recursos humanos
4. Processo de comunicação
5. Organização do processo de trabalho

Ainda, incluiu-se questões relativas à inovação em todos os itens descritos acima. O método utilizado para análise dos Resultados foi o de Análise de Discurso, cujo o objetivo não é somente compreender uma mensagem, mas reconhecer qual é o seu sentido, ou seja, o seu valor e a sua dependência com determinado contexto (GREGOLIN, 2003).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise apresentada refere-se à fragmentos dos discursos, pois, como as entrevistas são extensas, optou-se por selecionar os fragmentos que mais se adequaram aos objetivos desse estudo. Os fragmentos serão separados pelos tópicos abordados no roteiro de entrevista e foram divididos em 8 (oito):

Fragmentos do discurso (1) – Histórico da empresa e fundador

“Sei só da história de quando o banco X entrou no Brasil comprando o Y.... Mas ele ficou conhecido mesmo quando comprou o N....” (Entrevistada D)

“...não sei...” (Entrevistada A)

“Olha a história eu dei uma olhada quando vim fazer a entrevista.... mas agora não lembro mais.... mas os clientes falam muito banco dos espanhóis... da cultura dos espanhóis.” (Entrevistada B)

“Um pouco só... Emílio Botim e ele vem comprando vários bancos aqui no Brasil, mas não sei exatamente a história dele.... sei que os espanhóis são bem agressivos....” (Entrevistado C)

“ Não muito.... mas quando eu entrei no banco o banco ia fazer 150 anos e eu ganhei um livro sobre isso, mas não li....” (Entrevistada E)

Observou-se que os entrevistados desconheciam o histórico da empresa, e somente um dos entrevistados (C) sabia o nome do fundador. Schein (2001) atribui importância fundamental ao papel do fundador da organização no processo de moldar seus padrões culturais, assim como os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias de equacionar os problemas da organização. Não há heróis, que tenham características que servem de modelo para o comportamento dos demais membros da organização, como mencionado como uma das manifestações de cultura por Hofstede et al. (1990). Um dos motivos para esse resultado é o fato da empresa ter comprado diversas outras

instituições ao longo dos 19 anos de permanência no Brasil, tendo assim, seu histórico alterado periodicamente. Pode-se sugerir que a falta de conhecimento dos entrevistados com relação a história do banco esteja ligada a uma deficiência em um elemento cultural, que é apontado por Schein (2001) como um dos mais importantes, a comunicação. Segundo o autor, os demais elementos culturais que têm a função de disseminar uma cultura dependem do elemento comunicação. E nesse caso específico, talvez esse elemento não esteja sendo considerado adequadamente como difusor cultural.

Fragmentos do discurso (2)– Percepção dos respondentes quanto à instituição ser inovadora

“ Eu acho..... principalmente por causa desse presidente atual... que veio para entender quais os problemas que a gente tem na ponta e mudar.... mas eu acho hoje.... quando eu entrei não.... mas por exemplo... o banco acabou de lançar um produto e um serviço novo no mercado. Nenhum banco dá para o cliente no mesmo dia da abertura da conta um cartão de crédito e de débito junto. Nenhum outro banco tem.... os bancos oferecem só de cartão de débito.... a gente oferece os dois pro cliente... isso é MUITO inovador.... ” (Entrevistada E)

O discurso da Entrevistada E converge com Kelly (2005), que sugere que a inovação é o resultado de um trabalho em equipe e significa ser receptivo à cultura e tendências de mercado, aplicando conhecimento de maneira a pensar o futuro e gerar produtos e serviços realmente diferenciados e com Prahalad e Mashelkar (2010), que aborda o papel da cultura na inovação, apontando o papel central da liderança em articular uma clara visão do que se deseja alcançar, e ressalta que tal visão incorpora uma perspectiva humana na solução buscada a qual está impregnada na cultura da empresa. Quando a entrevista menciona o presidente atual ela refere-se às práticas de gestão, que de acordo com Schein (2001) atravessam todas as camadas, possibilitando chegar aos valores e refletí-los, constituindo elementos chave da mudança.

“ ... na minha opinião o banco inovou colocando a questão da diversidade mais do que outros bancos..... a gente não vê isso em outros bancos....a coisa de evitar desperdício , do ecológico... a questão da sustentabilidade.... a gente tem que até que fazer treinamento sobre isso.... eu estou no banco há 4 anos.... e já fiz vários.... E temas ações sociais que o banco faz... como o “amigo de valor” (Entrevistada D)

Kelly (2005), aborda o valor do pensamento criativo e a diversidade como necessárias para inovação. De acordo com a terceira edição do Manual de Oslo e de uma revisão sobre inovação concebida por Gault (2010), o entendimento contemporâneo sobre inovação aponta que ela envolve tanto os processos como os resultados desses processos. Os processos de inovação são, geralmente, entendidos como consistidos de quatro atividades: adoção (o uso da inovação), adaptação (a melhoria da inovação), difusão (o compartilhamento ou transferência da inovação) e a invenção (a criação de novas inovações). Essas atividades não necessariamente precisam ser lineares, no entanto podem ser. Os resultados dos processos de inovação, de forma geral e aceita pela comunidade acadêmica, incluem quatro tipos principais: inovações de produto (bens e serviços), inovações de processos, estratégias de *marketing* e arranjos organizacionais. Para que seja considerada uma inovação, o produto, o processo, a estratégia de *marketing* e o arranjo organizacional deve ser, ao

menos, novo para o usuário e deve ser valorizado e desejado. Nota-se, portanto, que a adoção desse modelo que se preocupa com as questões de diversidade e sustentabilidade está sendo colocada em prática, fato determinante para ser considerado uma inovação conforme apontado por Gault (2010).

“ Eu vejo que é um banco inovador na parte de cultura, só que de sistema não... é um pouco mais atrasado do que os outros (bancos).... um pouco mais burocrático... muita papelada.... no comercial está inovando mais para parte do estudante , cultura sim... por exemplo... investe bastante em bolsa.... tem essa bolsa aluno... o Santander é forte nessa parte de universidade....é mais nessa parte.... mais inovador, inovador não... porque na verdade não há nada que o santander tenha que os outros bancos já não tenham.... ” (Entrevistado C)

A divergência na opinião do Entrevistado C ilustra a complexidade do processo gerador de inovação ressaltado por Kelly (2005), que mesmo não ampliando as dimensões externas da organização, requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas,

“Ele está inovando... está caminhando para tecnologia, para facilitar a nossa vida, a vida dos clientes... ele (o banco) está caminhando.... a biometria foi inovação aqui.... os outros bancos já tinham.... aqui instalou faz pouco tempo nas máquinas.... .” (Entrevistada B)

Desde os primeiros estudos em inovação, como os de Schumpeter (1942) indicam que as organizações buscam a inovação tecnológica como forma de aumentar seus lucros, seja por meio de inovações no processo produtivo que trazem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, seja na propagação de novos produtos e/ou serviços. Entretanto, conforme o fragmento do discurso da entrevistada B, e de acordo com os ensinamentos de Schumpeter (1942), não se pode considerar inovação algo que já vem sendo usado por outros bancos, como por exemplo a biometria. Nesse caso, a inovação existiu, mas deve ser atribuída ao primeiro banco que a utilizou. No caso do banco em estudo, apropriou-se do conceito de inovação apenas para entender que o fato de estar sendo também utilizado por outros bancos faz parte do processo natural da inovação, nesse caso, a quarta atividade do processo de inovação concebida por Gault (2010), a difusão.

Fragmentos do discurso (3) – refere-se aos estímulos e as motivações para inovar, ou seja, o que a instituição promove ou não para que o funcionário inove ou queira inovar.

“....agora vem gente da área de produtos, de RH, de processos nos visitar para saber como a gente pode melhorar..... comparando oito anos atrás com agora eu vejo uma evolução bem crescente... eu sinto uma facilidade hoje.... mas eu acho ainda que o nosso concorrente tá um pouco na frente..... Mas não tenho feedback sobre as sugestões que foram implantadas.... Se funciona eu não sei porque eu nunca usei....(risos). Nem o canal de RH.... na intranet.... nunca usei.” (Entrevistada D)

O discurso da entrevistada D converge com os achados de Freeman (1987) sobre a inovação incremental, que se trata daquela que ocorre continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço e pode ocorrer em maior ou menor intensidade. Esse tipo de inovação pode ser fruto de pesquisa e desenvolvimento, sugestão de clientes e

também como resultados de invenções e melhorias sugeridas por profissionais que atuam naquela área e que estejam diretamente envolvidos nos processos de produção ou de execução dos serviços. Portanto, esse tipo de inovação pode ser até uma solução criativa que algum empregado propôs como forma de atender um cliente ou mesmo a mudança de algum insumo na produção de um bem.

“Não é divulgado... se tivesse feedback talvez estimularia as pessoas... não grana... mas reconhecimento.... porque reconhecimento é melhor do que dinheiro... reconhecimento é mais prazeroso.” (Entrevistado C)

“Eu nunca dei sugestões....Não.... pois é.... nunca dei.... acho que se fosse remunerado eu daria....(risos) “Acho que o banco não dá o devido valor para as pessoas que perdem o tempo preenchendo a pesquisa de sugestão de melhoria..... acho que é a produção mesmo....” (Entrevistado E)

“Então... para escrever eu não escrevo....você pensa que ...ninguém vai olhar... muita gente pensa assim... mas daí... o que o banco fez.... todo o pessoal de departamento passa nas agências.... para entender o que pode melhorar os processos principalmente... quase toda semana eles vem... e eu achei isso muito legal por parte do banco.... e eles fazem um relatório... tudo que a gente fala eles anotam... reportam para área deles e depois a gente vê pelo boletim algumas melhorias não vem quem deu a sugestão de melhoria.... claro... porque acho que várias pessoas mencionam o problema com a solução.... aí eles mudam... e a gente não precisa escrever... fala... que é mais rápido....”(Entrevistado E)

Freitas (1991) sugere que as crenças e pressupostos percebidos através do comportamento das pessoas ligam-se à busca por eficiência e têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdades, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente são inquestionáveis. No presente estudo, a sugestão de inovação falada dá maior credibilidade de que a inovação seja implementada do que a escrita, por meio de pesquisa, que é o processo formal do banco. Ainda, há um consenso entre os entrevistados de que não há reconhecimento do funcionário que sugere inovações, o que interfere diretamente na motivação e no estímulo de inovar.

“Há uns dois anos atrás quando iniciou essas pesquisas as pessoas não davam muita importância... na hora de opinar por escrito as pessoas deixavam em branco.... até porque não é obrigado a dar sugestões.... Mas agora que tá vendo que eles realmente mudam, né? Que são implantadas essas mudanças.... as pessoas estão dando mais valor.” (Entrevistada A)

“... eu vi reconhecimento por produção, mas por ideias não....” (Entrevistada B)

“....eu acredito.... já dei uma sugestão que mudou. Eu coloquei uma sugestão e depois de uns meses veio no jornal exatamente a mudança que eu sugeri.” (Entrevistada B)

No entanto, a entrevistada B pensa de forma diferente, o processo de *feedback* e o compartilhamento da notícia de que a mudança havia ocorrido gerou credibilidade e motivação para inovar. Na literatura, os achados de Davila, Epstein e Shelton (2007) defendem que a organização inovadora possui processos específicos de aprendizado e mudança que se ligam à estratégia e incorporam iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento, com uma visão compartilhada de inovação, flexibilidade e agilidade

que oportunizam mudanças e criam ambientes propícios para inovações e à novas ideias.

Fragmentos do discurso (4) – refere-se aos processos de comunicação de mudança, sugestões e inovações, ou seja, como os funcionários fazem sugestões de modo formal ou informal.

“...é feito através de pesquisas...normalmente uma vez por ano.”(Entrevistada A)

“...Eles fazem pesquisa....” (Entrevistada B)

“A gente tem uma pesquisa de clima.... eles dizem que é anônimo.... mas eu não sei... mas eu não escrevo nada.... ah não sei.... na hora que você ta fazendo a pesquisa não vem na sua cabeça....”(Entrevistado C)

“Tem sim... um portal interno que você pode dar sugestões.... foi esse novo presidente que lançou isso... e muitas ideias ele já colocou em prática... mas eu não conheço ninguém próximo que tenha dado essas sugestões....” (Entrevistada E)

Na análise do discurso da Entrevistada E, percebe-se que o processo de comunicação novo foi implementado pelo novo líder. Prahalad e Mashelkar (2010) , Dyser, Gregersen e Christensen (2012) defendem a influência do líder nos processos de inovação e que os processos de descoberta são apoiados por filosofias que “incutem nos empregados a coragem de experimentar novas ideias”, ou seja, que a inovação é tarefa de todos.

“Tem um portal novo... que foi feito para pegar a opinião de vários funcionários. Parece que esse portal foi uma demanda da rede.... eles estão melhorando o sistema por sugestão de funcionário.... foi um projeto de anos.... de dois ou três anos eu acho.... tem também uma pesquisa de clima e uma de engajamento.... e nas duas você consegue colocar sugestões.....” (Entrevistada D)

Davila, Epstein e Shelton (2007) defendem que não há uma característica geral da empresa inovadora e que organização terá uma combinação exclusiva de elementos como a estratégia de inovação, organização, processos, cultura, indicadores de desempenho e recompensas.

Fragmentos do discurso (5) – refere-se a impressão da cultura da instituição vista sob o olhar dos funcionários.

“Burocrático.... sem empowerment... eu vejo que eles dificultam muito alguns processos e ao mesmo tempo ele abre o empowerment para pessoas...hum.... não digo desqualificadas, mas inexperientes....” (Entrevistada D)

“De quando eu entrei aqui eu estranhei muito o sistema.... eu achava um banco difícil em termos de tecnologia.... operações... mas de produtos e serviços eu achei melhor.... mas muito formulário.... burocrático.... mas quem entra agora não sofre tanto quanto eu sofri... está mais simples hoje.... as pessoas tem mais autonomia...antes ... quando eu entrei eles eram mais controladores... não confiavam nos gerentes, mas agora está muito melhor.... mas acho também que tem muito a ver com liderança...” (Entrevistada E)

“ Uma cultura bem agressiva.... mas o banco recompensa na parte de remuneração. É um banco burocrático. Os líderes delegam.... mas cada agência tem seu modo e seu líder.... uma cultura... cada gestor tem o seu modo de trabalhar”. (Entrevistado C)

“Uma empresa tradicional. A impressão que tive é que aqui seria mais fácil.” (Entrevistada A)

“...na parte de tecnologia, estão caminhando... mas são bem lentos ainda...tem toda uma burocracia envolvida para resolver uma questão que às vezes é muito simples...” (Entrevistada B)

Dos cinco entrevistados, três deles (B,C e E) mencionaram o “burocrático” como uma característica da cultura da instituição. A medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são (SCHEIN, 2001). Ainda, o entrevistado (E) mencionou a gestão/ liderança como o fator cultural da instituição. Schein (2001), no processo de desvendar a cultura da organização com a metáfora da cebola, que sugere que as políticas e as práticas de gestão atravessam todas as camadas da cultura organizacional, possibilitando chegar aos valores e refleti-los, constituindo elementos chave da mudança.

Fragmentos do discurso (6) – Processo de socialização / treinamento

“Fiz quinze dias de treinamento. Foi legal porque eu não conhecia nada de banco. Foram 15 dias com o pessoal da minha área. Hoje eu sinto falta de treinamento.... eu tô a 3 meses num outro segmento (PJ) e não tive treinamento.... minha esposa entrou no banco Itau e teve 3 meses de treinamento....”. (Entrevistado C)

“Eu cheguei e meu chefe disse que o treinamento fica pra depois.... mas eu tive treinamento... por um mês.... mas não achei tão útil....”.(Entrevistado D)

“ ...quando eu entrei no banco eu fiz um treinamento de 15 dias ... mas agora não tem.... o pessoal faz uns dias ou uns meses depois.... eu fiquei num treinamento para conhecer a política do banco, o sistema...”(Entrevistada E)

“Foi no dia-a-dia mesmo, atendendo cliente.” Hoje não. A pessoa que entra no banco tem treinamento, acredito, que fica uns 15 dias fazendo treinamento. “ (Entrevistada A)

“Eu não tive treinamento... já entrei atuando... ou seja, as pessoas, os colegas... eles que me ensinaram... fiz alguns net cursos.... que pro dia-a-dia agregou... mas não muito. Depois de seis meses de casa eu fiz um treinamento de uma semana. Que era pro meu cargo. Eu acho que não sei.... que faltou um pouco de estratégia... de planejamento do banco para poder acontecer isso logo no começo, que eu entrei, ... pra mim seria muito mais útil se tivesse feito treinamento quando entrei.” (Entrevistada B)

É unânime o discurso dos entrevistados quanto ao processo de socialização e aprendizagem. Todos os entrevistados apontaram como o dia-a-dia e o aprender com os colegas de trabalho como o primeiro processo de socialização, integração e aprendizagem. Na literature, Hofstede (1990) chama esses procedimentos de rituais, que se tratam de atividades coletivas, que embora supérfluas, desempenham um papel essencial nas culturas. Há treinamento, mas depois do aprendizado do dia-a-dia.

Fragmentos do discurso (7) - refere-se sobre o papel da inovação no processo de socialização, ou seja, se é incentivado ao novo membro inovar desde os seus primeiros dias na empresa.

“ Não..... ficou claro para mim que eu deveria me adaptar ao que temos aqui... entrar no jogo do banco.” (Entrevistado C)

“Não... eu acho que é um negócio que ele criam lá em cima e a gente faz aqui... a gente se adapta.” (Entrevistada D)

“Não. Foi exatamente assim: o trabalho é assim, o que tem que ser feito, anota aí.....o processo é esse e ponto. Não teve nada de aproveitamento da outra instituição que eu vim.” (Entrevistada A)

Os discursos dos Entrevistados C, D e A ressaltam o terceiro nível dos pressupostos básicos defendido por Schein (2001), que normalmente são inconscientes e que determinam como os membros do grupo sentem, pensam e percebem. A medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.

O indivíduo percebe que a correspondência entre os significados por ele atribuídos e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade (SAMPAIO; FLEURY, 2002).

“Não....eles queriam buscar o que o concorrente oferecia em termos de serviços e produtos de uma forma muito superficial.... mas não era a proposta do treinamento....” (Entrevistada E)

“Olha.... eles dão abertura para você trazer conhecimento de outros bancos, mas é tudo um processo , um estudo para ser implementado.... você pode expor as suas ideias, mas não é tão simples assim.” (Entrevistada B)

Kelly (2005) ilustra a complexidade do processo gerador de inovação que mesmo não ampliando as dimensões externas da organização, requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas, representadas na figura 3 através da intersecção de conjuntos: a pessoal, a tecnológica e a negócios.

No ramo de atividade bancário, utiliza-se em maior parte, as inovações provenientes de processos gerenciais e não tecnológicos. No caso, a inovação em gestão mencionada pelo autor, traz a intersecção dos negócios e das pessoas (KELLY, 2005)

Fragmentos do discurso (8) – Políticas de RH sobre inovação

“Rh é muito ausente aqui.... não....” (Entrevistada D)

“Eu acho que o ideal seria fazerem duas pesquisas ao ano, a cada seis meses. Porque são muitos processos... a cada dia a gente se depara com alguma dificuldade...” (Entrevistada A)

...” acho pouco uma pesquisa por ano...” (Entrevistada B)

Os entrevistados acreditam que é pouco uma pesquisa anual para as sugestões de mudanças e não veem a área de Recursos Humanos presente na instituição. Schumpeter (1942) conceitua inovação como o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica interna da organização, incessantemente destrói a estrutura antiga, e incessantemente cria uma nova. Como o processo de incentivo à

cultura de inovação na empresa é relativamente nova, próxima de dois anos, acredita-se que esse processo de mudança estrutural ainda ocorrerá no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi identificar se há cultura de inovação na percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada, localizada na cidade de São Paulo.

Os resultados indicam que a instituição pesquisada está iniciando o processo de promover uma cultura de inovação dentro da empresa, mas à luz das dimensões de Kelly (2005) a instituição financeira pesquisada não vive uma experiência de inovação por completo, já que a experiência inovadora em si seria vivida somente com a intersecção das três dimensões: da pessoal, tecnológica e de negócios simultaneamente. Isso deve-se, supostamente, pelo fato da empresa não apresentar uma cultura organizacional considerada enraizada e forte. Como aponta Hofstede et al. (1990), a cultura é socialmente construída e essa construção não acontece de forma rápida. Há a necessidade de compartilhamento de valores culturais que dão à cultura a robustez que ela apresenta. Nesse sentido, e de acordo com os achados, acredita-se que pelo fato da instituição ter adquirido outras instituições financeiras a cultura não é fortemente identificada.

Além dos funcionários não demonstrarem conhecimento pela história da instituição e pelo seu fundador, não há padronização quanto à socialização de novos membros, ou seja, os treinamentos não são feitos para todos, fazendo com que os valores compartilhados defendidos por Schein (1991) sejam transmitidos de maneiras diferentes.

A instituição, no entanto, vem estimulando os funcionários à inovar nos processos, serviços e produtos através de uma pesquisa, mas a adesão ainda é baixa devido à falta de credibilidade de que as suas sugestões, sobre inovação, sejam realmente implantadas. Davila, Epstein e Shelton (2007) defendem que não há uma característica geral da empresa inovadora e que organização terá uma combinação exclusiva de elementos como a estratégia de inovação, organização, processos, cultura, indicadores de desempenho e recompensas.

Fica evidente nesse estudo que boas ideias não sustentam uma empresa para ser inovadora, e que o processo de instituir uma cultura de inovação ativa numa empresa demanda tempo e ações da liderança.

Como limitação deste estudo, apontam-se o tempo de elaboração do estudo e o fato da amostragem ser relativamente baixa para o fenômeno estudado. Sugere-se posteriormente, que o estudo seja replicado em outras instituições, com o objetivo de comparação dos resultados, e na mesma instituições financeira com entrevistados pertencentes à diferentes áreas da instituição.

REFERÊNCIAS

- CAMERON, K.S.; e QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison – Wesley Publishing, 1999.
- COOLICAN, M.J. e JACKSON, J.L.. Integration Culture with Strategy. Acessado em 08/11/2015 www.leader-values.com, 2002
- CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

- DYSER, T.; GREGERSEN, H. e CHRISTENSEN, C. *DNA do Inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. Editora HSM, 2012.
- FREEMAN, Christoph. *Technology policy and economic performance*. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional*. *Grandes Temas em Debate*. Revista de Administração de Empresas - FGV, v. 31, nº 3, julho/setembro de 1991, p. 73-82. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- GARCIA, R. e CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Production of Innovation Management*, 19, 110-132, 2002.
- GAULT, F. **Innovation strategies for a global economy: Development, implementation, measurement and management**. Ottawa: International Development Research Centre; 2010.
- GREGOLIN, M.R.V. Análise do Discurso: Lugar de enfrentamentos teóricos. In: FERNADES, C.A.; SANTOS, J.B.C. *Teorias Linguísticas: Problemáticas Contemporâneas*. Uberlândia, EDUFU, 2003.
- GRAY, J.H.; DENSTEN, I.L. e SARROS, J.C. A matter of size: does organisational culture predict job satisfaction in small organisations? Working Paper, Monash University, 2003.
- HENDERSON, R. e CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms – Technology, Organizations, and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30, 1990.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Nº 35, p. 286-316, 1990.
- KANTER, R.M. Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83, 2006.
- MARCOVITCH, J. Tecnologia e Competitividade. *Revista de Administração*, 26(2), 12-21., 1991.
- MARTIN, R. The innovation catalysts. *Harvard Business Review*, 89(6), 82-87, 2011.
- MIDGLEY, D. *The innovation manual: integrated strategies and practical tools for bringing value innovation to the market*. London: Wiley, 2009.
- OCDE - Organisation for Economic Co-operation and Development - *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP. *Gestão e Produção*, v. 10, n. 3, p.293-310, dez. 2003.
- SAMPAIO, J.R.; FLEURY, M.T. Uma discussão sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M.T. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- _____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**, London: George Allen and Unwin, 1942.