



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof<sup>a</sup> Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 As ciências sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-86002-37-9

DOI 10.22533/at.ed.379200903

1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.

CDD 301

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A Atena Editora apresenta o e-book as “*Ciências Sociais Aplicadas e a Competência do Desenvolvimento Humano*” através de 2 volumes em que estão dispostos 51 artigos.

No primeiro volume estão disponíveis 29 artigos divididos em duas seções. A primeira seção ***Estado e Políticas Públicas*** apresenta artigos com temas relacionados às funções e formas de atuação do Estado diante das previsões legais e demandas voltadas para o atendimento a situações de vulnerabilidade e risco sociais expressas através dos conflitos e desigualdades que permeiam a sociedade contemporânea, o que vem sendo materializado através das diversas políticas públicas implementadas.

São contemplados também no primeiro volume através da seção ***Desenvolvimento Local Sustentável*** a relação com a política agroambiental, agricultura familiar, questões de gênero e aspectos culturais.

O segundo volume do e-book contempla 22 artigos organizados através de três seções, sendo: ***Política Econômica e Gestão Financeira***, em que são apresentados estudos principalmente relacionados a questão contábil e gestão financeira em âmbito familiar, no entanto, não deixa de apontar a relação com a política econômica, o que é tratado de forma mais ampliada através do primeiro artigo da seção voltado para o estudo do pagamento da dívida externa brasileira entre o deficit e o superavit.

Os artigos que se relacionam com a ***Cultura Organizacional*** contemplam estudos voltados para a compreensão e análise das características do mercado brasileiro, desafios e potencialidades expressas através da presença da inovação tecnológica, desenvolvimento de competências gerenciais, processos de comunicação e capital intelectual.

O e-book é encerrado com a seção ***Ensino e Pesquisa***, em que são apresentados oito artigos que abordam metodologias de pesquisa e de ensino e o uso de métodos e referenciais teóricos que contribuem para os processos de formação e desenvolvimento da ciência no Brasil.

Boa leitura a todos!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

### POLÍTICA ECONÔMICA E GESTÃO FINANCEIRA

#### **CAPÍTULO 1 ..... 1**

A CONTA DE TRANSAÇÕES CORRENTES DO BALANÇO DE PAGAMENTOS DO BRASIL (1995-2014): ENTRE *DEFICIT E SUPERAVIT*

André de Souza do Nascimento

João Paulo Lacerda Gonçalves de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009031**

#### **CAPÍTULO 2 ..... 15**

A CONTABILIDADE ENQUANTO UMA INSTITUIÇÃO MODERNA: REFLEXÕES E APONTAMENTOS SOBRE SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Rosaly Machado

Fabio Vizeu Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009032**

#### **CAPÍTULO 3 ..... 39**

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: RELAÇÕES COM VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Ani Caroline Grigion Potrich

Kelmara Mendes Vieira

Samia Mercado Alvarenga

**DOI 10.22533/at.ed.3792009033**

#### **CAPÍTULO 4 ..... 59**

DESCONTROLE FINANCEIRO FAMILIAR NA SEDE DO MUNICÍPIO DE ALTO ALEGRE-RR

Antonia Honorata da Silva

Maria Graciete Sousa Farias

Maria Conceição Vieira Sampaio

Marilene Kreutz de Oliveira

Hevelyn Thais Luiz Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009034**

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### **CAPÍTULO 5 ..... 68**

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDOS COMPARATIVOS EMPRESARIAIS

Eliane Regina Rodrigues Message

**DOI 10.22533/at.ed.3792009035**

#### **CAPÍTULO 6 ..... 87**

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DO SÉCULO 21

Francisco Ariclene Oliveira

Guilherme Irffi

Luciano Lima Correia

Liu Man Ying

Ana Cristina Lindsay

Márcia Maria Tavares Machado  
DOI 10.22533/at.ed.3792009036

**CAPÍTULO 7 ..... 100**

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM VIVENCIAL NO ESCOPO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM IFES

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles  
Beatriz Quiroz Villardi

DOI 10.22533/at.ed.3792009037

**CAPÍTULO 8 ..... 124**

DETERMINANTES DO P/B DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3

Amauri de Oliveira Barros  
Ricardo Goulart Serra

DOI 10.22533/at.ed.3792009038

**CAPÍTULO 9 ..... 142**

O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO ÂMBITO SOCIAL DO COLABORADOR

Ingridy Jully Jesus  
Michel Faleiro Araújo  
Heloísa Landim Gomes  
Cristiane Francisco Brasil  
Pedro Henrique Gonçalves Mendes  
André Luiz Marques Gomes

DOI 10.22533/at.ed.3792009039

**CAPÍTULO 10 ..... 155**

EFEITO MANADA OU EFEITO HETEROGENEIDADE? EVIDÊNCIAS PARA O MERCADO BRASILEIRO

Vinicius Mothé Maia  
Antonio Carlos Figueiredo Pinto  
Marcelo Cabús Klotzle  
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI 10.22533/at.ed.37920090310

**CAPÍTULO 11 ..... 177**

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE ANÁLISE

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos  
Carla Regina Pasa Gómez  
Sílvio Luiz de Paula

DOI 10.22533/at.ed.37920090311

**CAPÍTULO 12 ..... 193**

A GESTÃO INTERNACIONAL DA TERCEIRA LINGUAGEM, SUAS APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Renato Rodrigues Martins

DOI 10.22533/at.ed.37920090312

**CAPÍTULO 13 ..... 204**

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Adelcio Machado dos Santos  
Alexandre Carvalho Acosta



**CAPÍTULO 14 ..... 218**

ÍNDICE DE QUALIDADE DE AUDITORIA: TEMPO DE RELACIONAMENTO AUDITOR-CLIENTE, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA FIRMA DE AUDITORIA

[Naiara Leite dos Santos Sant'Ana](#)

[Antônio Artur de Souza](#)

[Paulo Celso Pires Sant' Ana](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090314

**ENSINO E PESQUISA**

**CAPÍTULO 15 ..... 239**

A PRESENÇA DA TEORIA DE PIERRE BOURDIEU NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE 2006 A 2016

[Ronier Renato Funez](#)

[Clovis Schmitt Souza](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090315

**CAPÍTULO 16 ..... 250**

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE ATITUDES EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO COM PROFESSORES PESQUISADORES

[Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes](#)

[Julio Eduardo da Silva Menezes](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090316

**CAPÍTULO 17 ..... 271**

O PERFIL DOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA DO SENAI CHAPECÓ A PARTIR DO MAPA DE EMPATIA

[Karine Spadotto](#)

[Jéssica Bedin](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090317

**CAPÍTULO 18 ..... 290**

E-QUIPU: UMA PROPOSTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE

[Eduardo Ismodes-Cascón](#)

[Jesús Carpio-Ojeda](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090318

**CAPÍTULO 19 ..... 304**

FATORES DE DECISÃO DE CARREIRA DURANTE A GRADUAÇÃO

[Edna Torres de Araújo](#)

[Marcia Athayde Moreira](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090319

**CAPÍTULO 20 ..... 323**

DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

[Eric David Cohen](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090320

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>346</b>
PERSPECTIVA NEURO-IS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA ADOÇÃO DE NEUROCIÊNCIAS EM ESTUDOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2016	
Mauri Leodir Löbler	
Rafaela Dutra Tagliapietra	
Eliete dos Reis Lehnhart	
Carolina Schneider Bender	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090321</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>359</b>
RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES: UM OLHAR PARA OS CURSOS DE PEDAGOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	
Jakellinny Gonçalves de Souza Rizzo	
Eugenia Portela de Siqueira Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090322</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>370</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>371</b>

## CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDOS COMPARATIVOS EMPRESARIAIS

Data de aceite: 20/02/2020

**Eliane Regina Rodrigues Message**

Universidade Federal do ABC

Santo André – SP

<http://lattes.cnpq.br/3482092728875597>

**RESUMO:** O posicionamento vantajoso com relação à concorrência é dado no ambiente empresarial, pela gestão estratégica de inovação tecnológica, incluindo o fomento da cultura organizacional no desenvolvimento criativo de inovações e soluções, pelas experiências compartilhadas dos indivíduos, pela condução da liderança e pela sincronia das estratégias de inovação e das organizações (ISAKSEN; TIDD, 2006). Como de acordo com Bes e Kotler (2001) a inovação só exerce força sobre a competitividade, quando disseminada em todos os níveis da organização. Schein (2004) considera que a cultura organizacional é um complexo conjunto de pressupostos, e a base que envolve toda a organização e se subdivide em níveis. Da mesma forma, Balestro e Fernandes (2013) e Chevallier (1994) afirmam que o envolvimento de todos os funcionários no seguimento dos ritos e códigos presentes na cultura organizacional, proporciona um

ambiente de motivações coletivas e ampliação do valor organizacional. Esta pesquisa buscou investigar as características, ações e implicações de culturas organizacionais pautadas na geração de inovações e suas implicações para competitividade das empresas, por meio dos resultados de inovação. Para tanto, foram realizados estudos de caso em profundidade nas empresas Festo Brasil, Natura, 3M do Brasil e Braskem e foi possível observar a relação direta dos resultados de inovação nos mercados de atuação das empresas, com as ações e fomento da cultura organizacional para a temática da inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação tecnológica. Gestão estratégica de inovação. Competitividade. Cultura organizacional.

### ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGIC ELEMENT FOR TECHNOLOGICAL INNOVATION: COMPARATIVE BUSINESS STUDIES

**ABSTRACT:** Advantageous positioning in relation to competition is given in the business environment, by the strategic management of technological innovation, including the fostering of organizational culture in the creative

development of innovations and solutions, by the shared experiences of individuals, by leading the leadership and by the synchronization of business strategies. innovation and organizations (ISAKSEN; TIDD, 2006). As according to Bes and Kotler (2001) innovation only exerts strength over competitiveness when it is disseminated at all levels of the organization. Schein (2004) considers that organizational culture is a complex set of assumptions, and the basis that surrounds the entire organization and is subdivided into levels. Similarly, Balestro and Fernandes (2013) and Chevallier (1994) state that the involvement of all employees in following the rites and codes present in the organizational culture, provides an environment of collective motivations and expansion of organizational value. This research aimed to investigate the characteristics, actions and implications of organizational cultures based on the generation of innovations and their implications for companies competitiveness, through innovation results. For this, in-depth case studies were carried out at Festo Brasil, Natura, 3M do Brasil and Braskem companies and it was possible to observe the direct relationship of the innovation results in the companies' markets, with the actions and promotion of the organizational culture for the company. innovation theme.

**KEYWORDS:** Technological innovation. Strategic innovation management. Competitiveness. Organizational culture.

## 1 | INTRODUÇÃO

A competição nos variados setores industriais tem se intensificado nos últimos anos devido ao crescente número de empresas atuando nos mercados buscam alternativas para lidar com a imprevisibilidade dos mercados. Através da dinamização das estruturas organizacionais e a implementação de ações de gestão de inovação tecnológica, as empresas buscam alcançar vantagens competitivas (VILHA, 2010).

A gestão estratégica para a inovação inclui o desenvolvimento e o fomento da cultura organizacional para o desenvolvimento criativo de inovações e soluções por parte dos funcionários. As culturas organizacionais podem ser definidas e alteradas pelos indivíduos, inclusive ser modificadas pelas suas experiências compartilhadas, não obstante a trajetória empresarial tenha construído uma estrutura cultural estável e complexa em sua organização (ISAKSEN; TIDD, 2006).

A cultura organizacional pode ser caracterizada pelo conjunto de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados compartilhados pelos membros da empresa, traduzindo as referências criadas por suas lideranças (ALVES, 1997). Diante do exposto, as culturas organizacionais podem ser definidas e alteradas pelos indivíduos, inclusive podendo ser modificadas pela força de suas experiências compartilhadas, não obstante a trajetória empresarial tenha construído uma estrutura cultural estável e complexa em sua organização

(ISAKSEN; TIDD, 2006). De forma subjacente, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) defendem que a cultura de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias, para atingir os resultados planejados num contexto de mudança.

Não obstante, é relevante reconhecer que a inovação não ocorre de forma isolada e delimitada e que apesar do reconhecimento da sua importância na competitividade, é necessário disseminá-la e envolver a organização como um todo (BES; KOTLER, 2011).

O principal objetivo deste artigo é proferir uma análise das características, ações e implicações de culturas organizacionais pautadas na geração de inovações de empresas selecionadas em estudo.

A estrutura deste artigo, conta com esta introdução, além de seções de revisão da literatura acerca de inovação, estratégia e competitividade; as questões organizacionais na gestão de inovação nas empresas, e cultura organizacional para inovação. Por fim, serão apresentados os resultados da investigação de campo nas quatro empresas estudadas e as conclusões ante à pesquisa realizada.

## **2 | INOVAÇÃO, ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE**

Ao considerar as disputas pelo mercado, a inovação tem sido considerada um dos fatores primordiais de competitividade das empresas e dos países, portanto, devendo fazer parte das políticas com vistas ao desenvolvimento econômico. Por essa razão, diversos setores econômicos têm se mobilizado para gerar inovações em seus produtos, processos e formas de estruturar organizações, orientando-as para a dinâmica dos mercados (HURLEY; HULT, 1998). Nessa mesma direção, Kerin, Varadarajan e Peterson (1992) afirmam que o caminho para que uma empresa adote uma estratégia de desenvolvimento e introdução de produtos ou serviços inovadores no mercado, se baseia na velocidade dos movimentos da empresa antes da atuação de seus concorrentes.

Na perspectiva das cinco forças competitivas, Porter (2009) afirma que nem sempre o desenvolvimento de uma tecnologia avançada é elemento suficiente para obter lucratividade em determinado setor. Ainda, entende que alguns fatores estruturais e endógenos da organização devem estar alinhados para que a empresa apresente um produto ou serviço atraente ao seu público. Analogamente, Pisano e Teece (1998) afirmam que aspectos internos de uma organização não podem ser replicados indistintamente, devendo-se considerar ainda as particularidades dos mercados nos quais as empresas estão envolvidas.

A teoria das cinco forças competitivas de Porter debruça atenção fortemente aos elementos exógenos da organização, considerando em menor intensidade,

os aspectos endógenos e que oferecem igualmente força nas estratégias organizacionais, visto que não somente as estruturas de mercado e de concorrência mercado influencia a atuação das empresas nos mercados. De forma subjacente, Barney (2001) e (2002) afirma que o produto ou serviço de uma empresa necessita gerar valor, ser raro, de difícil imitabilidade e ser apoiado pela organização.. O autor ainda aborda o aspecto econômico dos recursos das firmas, apontando que empresas podem gerar resultados acima dos lucros normais, considerando os recursos internos nas definições estratégicas organizacionais. Nessa mesma direção, Ismail e Abdmajid (2007) e Wang e Ahmed (2004) revelaram em seus estudos a complexidade dos processos de inovação e a importância do contexto do ambiente interno às empresas. Para Barney (2002), a questão também reside nos arranjos dos processos e ferramentas organizacionais das empresas, onde existe uma forte natureza tácita e de difícil replicação.

Isto posto, destaca-se na literatura a abordagem denominada de visão baseada em recursos e que considera e focaliza esforços interpretativos do conjuntos de recursos distintivos que empresa apresenta na busca de sua vantagem competitiva ante à concorrência (WERNERFELT, 1984).

Sob a perspectiva da diversidade de possíveis posicionamentos que uma empresa pode adotar para abordar o mercado por meio de inovações tecnológicas, Freeman e Soete (2008) apresentam uma taxonomia de estratégias de inovação, que compreendem: Ofensiva, Defensiva, Imitativa, Dependente, Tradicional e Oportunista

Importante frisar que independente da estratégia com relação ao posicionamento no mercado, a empresa ao alinhar as estratégias de inovação às organizacionais também define ações de inovação que focarão diretamente no seu escopo interno. Para tanto, além do alinhamento das áreas e competências organizacionais, é necessário ponderar sobre a capacidade contributiva dos indivíduos e da cultura da empresas para inovação no alcance de seus objetivos.

### **3 | A DIMENSÃO TÁTICA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

Sob uma perspectiva sistêmica, é possível dizer que as empresas adotam práticas de gestão de inovação com o objetivo de atuar sobre os mercados para explorar novas oportunidades e neutralizar ameaças, além de criar vantagens competitivas sustentadas em relação aos concorrentes.

Para tanto, a inovação depende da maneira como ela é conduzida, ou seja, seu desempenho depende do seu gerenciamento (QUADROS, 2005). A gestão de inovação compreende o uso sistemático de mecanismos para planejar, organizar, liderar e coordenar os recursos e competências da empresa, para gerar inovações

bem-sucedidas alinhadas às suas estratégias.

Embora não haja uma fórmula ou modelo universal de gestão de inovação, algumas funções seguramente precisam estar presentes nas empresas para que a inovação possa, de fato, ocorrer. No modelo de referência em gestão de inovação proposto por Vilha (2013), a inovação é gerida considerando a necessidade de estabelecer objetivos e práticas sob as dimensões estratégica, tática e operacional capazes de alcançar resultados positivos, que podem traduzir-se em competitividade para a empresa.

A dimensão estratégica do modelo de gestão de inovação tecnológica representa a determinação da estratégia de inovação que a empresa estabelecerá e o alinhamento desta com as suas estratégias competitivas (VILHA, 2013).

Na dimensão tática da gestão de inovação tecnológica, o modelo propõe o desenvolvimento de um clima organizacional inovativo, além de estruturas organizacionais adequadas que sejam capazes de traduzir e operar as decisões estabelecidas na dimensão estratégica do processo inovativo da empresa (VILHA, 2013).

A dimensão operacional do modelo de gestão de inovação tecnológica significa colocar em prática as estratégias inovativas da empresa, estabelecendo rotinas e ferramentas específicas de geração, implementação no mercado e avaliação do processo inovativo e dos resultados (positivos e negativos) das inovações geradas, de modo que o modelo de gestão de inovação tecnológica e a tomada de decisões da empresa nessa direção possam ser aperfeiçoados (VILHA, 2013).

A estruturação de uma cultura para inovação é um importante aspecto da dimensão tática do modelo de gestão do processo de inovação apresentado por Vilha (2013), caracterizando-se como a base fundamental para que se possam gerar continuamente inovações de valor, determinando os processos de aprendizagem e de inovação mais adequados para a empresa (TERRA et al., 2010).

Incluem nessa perspectiva, o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional e gestão de pessoas, que buscam estabelecer padrões mais eficientes de organização do trabalho, com vistas a melhor gerir o conhecimento e a experiência dos trabalhadores, decorrentes de processos de aprendizagem que permitem gerar conhecimento e desenvolver novas competências organizacionais (VILHA, 2013).

Também se insere nesse contexto a estratégia de liderança para inovação, o mapeamento de competências individuais presentes na empresa, bem como a gestão do conhecimento, que envolve processos de criação, captura, síntese, partilha e aplicação da inteligência coletiva da empresa (VILHA, 2013).

## 4 | CULTURA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO

O interesse pelas questões culturais no interior das empresas recebeu mais visibilidade nos anos 1980 ao reconhecer que as empresas possuem culturas e, como tal, podem fornecer valiosos insights sobre o comportamento dos seus funcionários. Nesse contexto, a cultura organizacional passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de estimular fatores como criatividade, inovação, aprendizado e capacidade de adaptação à mudança (BARBOSA, 2002).

Em direção semelhante, Oliveira et al. (2012) mostram que o gerenciamento eficaz de pessoas tem correlação direta com o desempenho do negócio e, nesse sentido, a criação de sistemas de trabalho que considerem atributos da cultura organizacional para a inovação podem repercutir diretamente no cotidiano e na identidade da empresa e seu indivíduo. Isaksen e Tidd (2006) dialogam com esse pressuposto, ao afirmarem que o contexto organizacional que permite a ocorrência das ideias, criatividade e a inovação é um dos principais fatores que os gestores devem considerar para buscar novas posições nos mercados.

Analogamente, a cultura de apoio à inovação é definida por Jassawalla e Sashittal (2002, p. 43) como o “ambiente social e cognitivo da empresa, a realidade compartilhada, e as crenças coletivas e sistemas de valores refletidos num padrão consistente de comportamentos entre os participantes”. Os autores ainda complementam a definição afirmando que se trata fomentação de expectativas e orientações para a criatividade dos membros de uma empresa, para sua experimentação e tomada de risco.

Numa direção semelhante e mais complexa, Schein (2004) apresenta uma categorização de análise sobre os níveis da cultura de uma empresa, mostrando que a cultura organizacional pode ser analisada em diversos níveis, cuja variação decorrerá do grau de visibilidade para o observador. Desse modo, os níveis da cultura variam de manifestações mais ou menos ostensivas e podem exprimir crenças, valores, normas e regras de comportamento que os membros de um grupo utilizam como forma de representar a cultura para si e para os outros. No nível mais elementar de análise encontram-se os artefatos, que incluem todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando se depara com uma cultura desconhecida. A exposição inclui os produtos visíveis do grupo, a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, como as pessoas se vestem, suas tecnologias, seus estilos, produtos do grupo, entre outros aspectos do gênero. Os artefatos também incluem rotinas, processos organizacionais e de organização do trabalho pelos quais tais comportamentos são expressos.

Outro nível de análise da cultura organizacional reside sobre as crenças e valores, que correspondem às relações internas do grupo, representando as ‘regras’



de comportamento pelas quais podem ser observadas ao nível dos artefatos, ou ainda, a justificativa que as pessoas dão para as suas formas de ação. Quando congruentes com os pressupostos básicos (nível mais complexo de análise da cultura organizacional) as crenças e valores podem ser úteis para trazer o grupo em favor da identidade e razão de ser da empresa. Por fim, o nível de maior complexidade de análise da cultura organizacional consiste em seus pressupostos básicos, que podem ser caracterizados como DNA do grupo, influenciando profundamente a cultura e o que as pessoas percebem. A cultura como um conjunto de pressupostos básicos define para o grupo sobre o que prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente com o que está acontecendo (SCHEIN, 2004). Depreende-se a partir da abordagem do autor que a essência da cultura organizacional situa-se no nível de seus pressupostos básicos, tendo em vista que uma vez apreendido esse nível, a compreensão dos demais níveis torna-se palatável na empresa. Artefatos são facilmente perceptíveis; e os pressupostos são quase instintivos nos membros da empresa. O que diferencia os níveis da cultura organizacional se estende ao entendimento do quão consciente as pessoas estão deles e o quão perceptíveis são para quem interage com a organização.

## 5 | PROCEDIMENTOS E MÉTODOS DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória de natureza qualitativa, valendo-se de revisão bibliográfica e documental, para a formação de um arcabouço teórico-analítico que permita discutir temas importantes e suas especificidades, bem como a realização de estudos de caso em profundidade, por meio de entrevistas presenciais no ano de 2016 com gerentes de P&D e inovação, e negócios junto às empresas: Festo Brasil, Natura, 3M do Brasil e Braskem. As empresas foram selecionadas intencionalmente à luz de suas trajetórias em inovação nos mercados.

Vale salientar que algumas das empresas selecionadas para investigação possuem mais de um setor de atuação, e não foi pretensão desta pesquisa realizar uma análise ao conjunto de inovação tecnológica associados aos diversos setores em que atuam. Isto posto, o foco se deu sobre as ações relacionadas ao desenvolvimento de inovações em seus respectivos mercados, como demonstra a figura 1.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar a intensidade e o impacto das culturas para inovação nas empresas. Os instrumentos de pesquisa foram elaborados a partir dos autores que orientaram a base conceitual desenvolvida neste trabalho. Vale ressaltar que nos casos das empresas que possuem capital de origem estrangeira, embora possam ter sido apurados resultados favoráveis nas

suas matrizes, foram considerados para a pesquisa, os resultados obtidos por suas subsidiárias brasileiras.

Empresa	Origem de capital	Setor de atuação	Aplicações de suas tecnologias
Festo	Multinacional	Automação industrial e treinamento industrial	Setor industrial e acadêmico
3M	Multinacional	<i> Holding</i>	Saúde, Energia, Manufatura, Segurança, Transportes, Soluções comerciais, Comunicação, Design e Construção, Mineração, Petróleo e Gás, Indústria Automobilística
Braskem	Nacional	Petroquímicos	Químico e Petroquímico
Natura	Nacional	Cosméticos	Cosméticos

Figura 1 – Empresas pesquisadas

Fonte: Autoria própria

## 6 | RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Os roteiros para as entrevistas e para os estudos de base documental das empresas se inspiraram nos modelos conceituais presentes nesta pesquisa, e adaptados para capturar elementos da cultura organizacional para os processos de inovação. Nesse sentido, estruturaram-se três grandes eixos de investigação: a) objetivos e estratégias de negócio; b) práticas e estratégias de inovação; c) elementos da cultura organizacional para inovação. Este último eixo de questões baseou-se nos conceitos e classificação dados por Schein (2004) no tocante à cultura organizacional e que foram adaptados para trazer resultados pautados na inovação. Para a apresentação dos resultados neste artigo, as respostas das empresas serão apresentadas fragmentadas nos eixos propostos pelo instrumento de pesquisa.

### 6.1 Eixo 1: objetivos e estratégias de negócio das empresas investigadas

A apresentação dos resultados observados nos estudos de caso, serão demonstrados de forma comparativa e os resultados cruzados, para que se torne visível o posicionamento de cada uma das empresas com análise nos eixos específicos da pesquisa.

A empresa Festo é considerada uma das líderes mundiais no fornecimento de tecnologia de automação. A empresa está presente em 176 países do mundo e, no Brasil, possui uma planta fabril de mais de 43 mil m<sup>2</sup>, oferecendo 125 pontos de atendimento no país, além de exportar seus produtos para outras filiais do grupo e para a matriz na Alemanha (FESTO, 2016).

A Natura é uma empresa de capital aberto que produz e comercializa cosméticos por venda direta e que iniciou suas atividades em 1969 no Brasil. Está presente em sete países da América Latina e na França, e conta com uma rede de 7 mil funcionários e 1,5 milhão de consultores. No final da década de 90, diante da concorrência acirrada com as grandes empresas multinacionais, a empresa resolveu promover sua competitividade no mercado, através da produção de produtos inovadores sob a perspectiva da sustentabilidade (NATURA, 2016).

A 3M é uma empresa multinacional de origem norte-americana presente em diversos setores de atuação que se estendem de cuidados com a saúde e segurança no tráfego a produtos para escritório, abrasivos e adesivos, contando com mais de 55.000 produtos. Possui operações em mais de 70 países, e o quadro, que em 2014, era de 90.000 funcionários em todo o mundo e vendas globais, no mesmo ano, na ordem de US\$ 32 bilhões (3M, 2016).

A Braskem foi criada em 2002, pela integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, se tornando a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas, líder mundial na produção de biopolímeros e maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos. A empresa possui um dos portfólios mais completos do mercado em que atua, além de possuir também o polietileno verde, produzido a partir do etanol, de origem 100% renovável (BRASKEM, 2016).

A figura 2 demonstra o quadro comparativo entre as quatro empresas pesquisadas, considerado-se para as multinacionais, apenas os resultados das subsidiárias brasileiras, no tocante aos seus objetivos estratégicos no período de 2010 à 2015, comparando com seus objetivos futuros.

<b>Empresa</b>	<b>Descrição No período de 2011 à 2015</b>	<b>Descrição Objetivos futuros</b>
Festo	Ampliou a competitividade e diminuiu barreiras para que seus clientes adquiram seus produtos. Focou na diferenciação tecnológica, por adição de valor, e não só no crescimento em volume. Em 2014, adotou um modelo híbrido combinando volume de negócios X diferenciação dos produtos. O período anterior contava com uma visão focada somente na inovação de produto, e atualmente foca no crescimento em volume negociado.	Manter o modelo híbrido combinando volume de negócios X diferenciação dos produtos. O inovação passa a ser uma consequência do foco no crescimento operacional, direcionando a empresa para inovação de processos, e não exatamente uma das estratégias da empresa.
Natura	Ampliação do modelo de negócio para incluir lojas físicas, e investimento no ambiente virtual. Melhoria na qualidade e no tempo da entrega. Grande envolvimento com a inovação. Sustentabilidade.	Relacionam-se à cultura organizacional, foco no relacionamento com diferentes públicos, ampliar os canais de relacionamento com o público externo. Sustentabilidade. Estreitar relações com suas consultoras e estabelecer parcerias com universidades, governo e fornecedores.

3M	Inovação e cultura organizacional com papel primordial. O principal indicador de crescimento na organização é a associação de novos produtos e serviços.	Dará ênfase aos serviços. Aumentar o número de produtos lançados. Ampliar o NPVI (índice de inovação) 33% para 40%. Isto significa, ter 40% de produtos de inovação disruptiva e 60% no core.
Braskem	Objetivos estratégicos: a) Consolidação da presença da empresa no Brasil; b) Consolidação da presença da empresa no mercado dos EUA; c) Sustentabilidade através da química renovável, se referindo à química verde introduzida pelo programa l'm green. Pautou em fusões e aquisições. Forte presença da cultura organizacional.	Buscar a independência tecnológica. Pensar na competitividade. A inovação como tema central das discussões e estratégias. Apostar em novas plantas fabris com novas tecnologias.

Figura 2 – Objetivos estratégicos no período de 2011 à 2015 e futuros

Fonte: Pesquisa de campo

Considerando a definição de estratégia dada por Porter (2009), como sendo a escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. Portanto, em análise aos resultados apresentados pelas quatro empresas pesquisadas, e dando-se o devido foco às temáticas da inovação e da cultura organizacional, é possível inferir pelas entrevistas presenciais, que a empresa Festo, pautou seus objetivos e estratégias no período dos últimos 5 anos na diferenciação tecnológica. No entanto, seu foco mudou e a inovação, que antes era tema central, passou a ser considerada como uma consequência dos esforços no crescimento em volume produzido. A empresa também não conseguiu relacionar e demonstrar uma cultura organizacional de relevância no passado e tão pouco planeja estabelecer uma que foque na inovação, uma vez que esta própria, não é foco da empresa.

As empresa Natura, 3M e Braskem desenvolveram suas trajetórias sobre um histórico de desenvolvimento tecnológico, de acordo com o relatado pelos entrevistados das empresas e com a documentação institucional pesquisada, e explicitamente os entrevistados das empresas 3M e Braskem mencionaram a preocupação em continuar mantendo a inovação como um dos pilares necessários ao crescimento organizacional.

A empresa Natura não relacionou seus objetivos futuros diretamente com a temática da inovação, contudo para que os objetivos propostos de oferecer maior valor ao seu público, infere-se que melhorias nos processos por meio de incrementos tecnológicos terão que ser assumidos. Contudo, é possível afirmar por meio dos achados, que nem a empresa Festo e nem a Natura, calcam os objetivos futuros na inovação propriamente dita, podendo utilizá-la como ferramenta para alcançar o cenário desejado, e não como o objetivo em si.

## 6.2 Eixo 2: objetivos e estratégias de inovação das empresas investigadas

A apresentação dos resultados observados nos estudos de caso, serão demonstrados de forma comparativa e os resultados cruzados, para que se torne visível o posicionamento de cada uma das empresas com análise nos eixos específicos da pesquisa. A figura 3 indica os resultados comparados das empresas estudadas com relação ao principal tipo de inovação desenvolvido.

Empresa	Descrição
Festo	Inovação em produto, seguida pela inovação em processos.
Natura	Inovação em produto.
3M	Inovação em produto.
Braskem	Inovação em produto.

Figura 3 – Principal tipo de inovação desenvolvido

Fonte: Pesquisa de campo

É consenso entre as quatro empresas estudadas, a importância e maior ocorrência da inovação em produto. Embora a empresa Festo tenha relatado que também ocorrem muitas inovações em processos, como estes nem sempre são devidamente registrados e documentados, não é possível contabilizá-los. Ainda, no período dos últimos 5 anos a empresa focou em inovação, contudo, conforme descrito anteriormente, o foco das estratégias e objetivos futuros não será a inovação e sim a eficiência operacional.

A taxonomia utilizada no instrumento de pesquisa e considerada para fins destes resultados, é a proposta pelo Manual de Oslo (OCDE, 2006) que define a inovação como: “A implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas [...]”. Portanto, a taxonomia proposta é: *Inovação em processo; Inovação em produto/serviço; Inovação em modelo de negócios e Inovação na estrutura organizacional.*

## 6.3 Eixo 3: elementos da cultura organizacional para inovação das empresas investigadas

Serão apresentados os resultados por empresas quanto ao eixo 3 da pesquisa, assim como será realizada uma comparação entre cada uma das empresas estudadas, para que se torne visível o posicionamento de cada uma com análise nos eixos específicos da pesquisa.

De acordo com a classificação de cultura organizacional dada por Schein (2004)

e abordada com mais ênfase na seção 4 desta pesquisa, as informações neste eixo serão agrupadas na mesma classificação: a) artefatos; b) crenças e valores e; c) pressupostos básicos. O autor enfatiza que a variação entre os níveis varia com o grau de visibilidade para o observador. Por esta razão, principalmente nesta parte da pesquisa, os resultados são decorrentes das percepções dos entrevistados e complementados, quando possível, por documentação institucional. Os níveis da cultura variam de manifestações mais ou menos ostensivas e podem exprimir crenças, valores, normas e regras de comportamento que os membros de um grupo utilizam como forma de representar a cultura para si e para os outros.

### 6.3.1 Artefatos

No primeiro grupo serão abordados os artefatos, o que de acordo com o exposto pelo autor, agregam os fenômenos que são visíveis, que podem ser vistos e sentidos ao se deparar com uma cultura desconhecida. Estes aspectos podem ser os produtos visíveis, a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a forma de se vestir, tecnologias, estilos, produtos, rotinas, processos organizacionais e de organização do trabalho

A figura 4 demonstra se a empresa possui um ambiente organizacional com a finalidade da integração de diferentes áreas e níveis para o desenvolvimento existência de uma cultura colaborativa e conseqüentemente, para a inovação.

Empresa	Descrição
<b>Festo</b>	Existe rigidez na estrutura organizacional, onde os pares de níveis verticais dificilmente se comunicam diretamente, sem passar por suas chefias imediatas. Esta é uma cultura observada na subsidiária brasileira mas não na matriz alemã. Há falta de colaboração dos funcionários na troca de informações para a execução das atividades laborais.
<b>Natura</b>	Existe total liberdade de comunicação entre os pares verticais e/ou horizontais, sem precisar passar pela cadeia hierárquica. A empresa adota o <i>Encontro Marcado</i> , que são encontros com quebra de nível hierárquico. A Natura não adota a rigidez hierárquica.
<b>3M</b>	São realizadas reuniões trimestrais para a apresentação das metas, desafios, premiações, grandes negócios e outros assuntos pertinentes. Existem, mensalmente, reuniões com as gerências para tratar mais das questões cotidianas da empresa. A comunicação e a integração são constantes.
<b>Braskem</b>	Existem reuniões periódicas de comitês de inovação para analisar o <i>pipeline</i> de ideias, portanto, a cultura da Braskem está muito ligada ao empresariamento e ao <i>empowerment</i> , à delegação de responsabilidades. Existem ações visando conectar áreas e níveis hierárquicos. Existe o Congresso Braskem de inovação a cada dois anos, com destaque à produção científica dos colaboradores.

Figura 4 – Integração de diferentes áreas e níveis para o desenvolvimento da inovação

Fonte: Pesquisa de campo

Interessante observação é o caso da empresa Festo que relatou observar na subsidiária brasileira, uma diferente postura e cultura organizacional, da observada na matriz alemã. O entrevistado relatou que a matriz possui flexibilidade de comunicação e incentiva a troca de informações, enquanto o padrão observado na atuação da empresa no Brasil, revela um caráter não colaborativo onde a comunicação entre os pares, ocorre de forma mínima, não existindo, portanto, a troca de informações tão importante ao processo de construção do conhecimento.

Esta importante constatação contraria o observado na literatura, como o apregoado por Takeuchi e Nonaka (2008) com relação à gestão do conhecimento e ainda, demonstra que a cultura organizacional das matrizes tende a influenciar a cultura organizacional das suas filiais, e que, portanto, no estudo das empresas instaladas no Brasil, e que possuem capital de origem estrangeira, teriam menos liberdade de gestão. Os achados da Festo Brasil evidenciam inclusive que embora a cultura organizacional da matriz seja flexível e aparentemente promotora de um ambiente colaborativo, na verdade é uma cultura fraca, justamente por não se impô-la às suas subsidiárias.

Nas empresas Natura, 3M e Braskem, contudo, observou-se que o ambiente organizacional é colaborativo e propício à geração de ideias, tornando-se favorável à geração de conhecimento interno e externo e possibilitando que sua gestão seja favorecida por este contexto. Esta constatação reforça o já observado como parte das estratégias das empresas, a adoção da temática da inovação como fator de crescimento e competitividade nos mercados nos quais estão presentes.

### *6.3.2 Crenças e valores*

No segundo grupo serão abordados as crenças e valores das organizações estudadas, o que de acordo com o exposto por Schein (2004), correspondem às relações internas do grupo e, ainda, representa as “regras” de comportamento pelas quais é possível ser observada mesmo pelo nível dos artefatos, ou também, a justificativa que as pessoas dão para as suas formas de ação. Podem ser úteis para trazer o grupo em favor da identidade e razão de ser da empresa.

A figura 5 demonstra, por meio de um comparativo, se as empresas estudadas possuem alguma estratégia deliberada para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de inovação, e se de alguma forma, existem sistemas e metodologias de aferição de esforços e resultados.

Empresa	Descrição Estratégia para desenvolvimento de cultura de inovação	Descrição Mensuração dos esforços e resultados de cultura de inovação
Festo	A cultura da inovação só existe na matriz alemã, não na subsidiária brasileira.	No Brasil não mensura as atividades de inovação. Por não possuir cultura de inovação, não possui metodologia de mensuração.
Natura	Necessidade de que cada colaborador entenda como a inovação acontece, sendo que a área de RH analisa o perfil de colaboradores com esta finalidade.	Empresa possui e utiliza indicadores para inovação. Embora possua características de cultura de inovação, não possui metodologia de mensuração para o tema.
3M	A inovação é parte do DNA da empresa, e pela regra dos 15% espera motivar o espírito criativo e inovador nos funcionários. Técnicas de meditação foram disseminadas em toda a empresa para estimular o trabalho colaborativo e criativo.	Utiliza indicadores de inovação. Embora possua características de cultura de inovação, não possui metodologia de mensuração para o tema. Reconhece a necessidade de mensuração.
Braskem	Realiza fóruns para discutir como criar um ambiente inovador e motivador para o tema, com o envolvimento dos indivíduos, buscando talentos criativos.	Existem indicadores de inovação, embora não tenham sido indicados elementos de mensuração da cultura de inovação, considerando que a empresa apresenta características identificadoras do perfil.

Figura 5 – Estratégia de cultura de inovação e mensuração de esforços e resultados

Fonte: Pesquisa de campo

Nenhuma das empresas estudadas mencionou possuir metodologia de aferição de cultura organizacional voltada à inovação, a cultura de inovação. A empresa Festo Brasil por não possuir características e perfil de cultura de inovação e por apresentar discrepâncias do modelo de gestão da sua matriz alemã, não mensura sequer seus resultados de inovação, apenas inserindo-os nos resultados globais junto à matriz. As outras empresas, Natura, 3M e Braskem, embora tenham ao longo da pesquisa, apresentado características de cultura de inovação, declararam não possuir indicadores de avaliação da cultura organizacional como fomentadora dos resultados de inovação.

### 6.3.3 Pressupostos básicos

No terceiro grupo serão abordados os pressupostos básicos, o que de acordo com Schein (2004) são o DNA da empresa. A cultura como um conjunto de pressupostos básicos define para o grupo sobre o que prestar atenção, o que as coisas significam e como reagir emocionalmente com o que está acontecendo. Ao mesmo tempo em que os artefatos são facilmente perceptíveis, os pressupostos básicos são quase instintivos nos membros da organização, e uma vez que são apreendidos, a compreensão dos demais níveis torna-se palatável na empresa.



O autor ainda ressalta que o que diferencia os níveis da cultura organizacional se estende ao entendimento do quão consciente as pessoas estão deles e o quão perceptíveis são para quem interage com a organização.

A figura 6 apresenta informações de como é o principal perfil de líderes e sua autonomia no ambiente organizacional. A classificação do perfil de liderança, segue a classificação dada por Marinho (2006), onde: a) Liderança autocrática: líder define as ideias e a forma de ação da equipe, impondo seus comandos e esperando obediência; b) Liderança democrática: a liderança é compartilhada pelos membros da equipe e suas ideias são consideradas nas decisões do líder, buscando maior envolvimento do conjunto; Liderança liberal (*laissez-faire*): mínima ou falta de participação do líder nas decisões tomadas e nas rotinas operacionais, ficando estas a cargo da equipe.

<b>Empresa</b>	<b>Descrição Perfil de liderança</b>	<b>Descrição Autonomia da liderança</b>
<b>Festo</b>	<i>Autocrático</i> , no geral. Perfil muda de indivíduo para indivíduo.	Varia de área por área, justamente pelo excesso de perfil autocrático e existe uma dependência muito forte de aprovação de níveis superiores nas tomadas de decisão.
<b>Natura</b>	<i>Democrático</i> , no geral. Perfil muda de indivíduo para indivíduo, podendo ser em alguns casos, <i>Autocrático</i> .	Cada área possui autonomia para tomada de decisão, desde que de acordo com as políticas da empresa.
<b>3M</b>	<i>Democrático</i> , no geral. Perfil muda de indivíduo para indivíduo, podendo ser em alguns casos, <i>laissez-faire</i> .	O nível de autonomia na gestão da equipe é bastante flexível.
<b>Braskem</b>	<i>Democrático</i> , no geral. Sendo inclusive, o perfil procurado nos processos seletivos.	Total autonomia com suas equipes e nos processos inovativos. Inclusive um dos pilares de ação da empresa é o <i>empowerment</i> .

Figura 6 – Perfil de liderança e autonomia dos líderes

Fonte: Pesquisa de campo

A empresa Festo Brasil, em consonância com os fatores apurados na pesquisa, demonstrou que o perfil de maior observância é o autocrático, justificando-se inclusive, pelo engessamento da gestão e da cultura organizacional, extremamente focada na estrutura e na rigidez hierárquica. Nas demais empresas, Natura, 3M do Brasil e Braskem, o perfil de maior observância foi o democrático, tendo sido reconhecido pela Natura que em alguns casos, consiga se observar o perfil Autocrático, no entanto, que uma vez que não afete os resultados do negócio, a empresa prefere não intervir no perfil do líder. A empresa 3M do Brasil, por outro lado, indicou que dependendo da variação individual observada, existam líderes com o perfil *Laissez-faire*, contudo, por várias vezes, este perfil se mostrou ineficiente, considerando a menor produtividade das equipes. Nestes casos específicos, o líder foi chamado a atenção para que adequasse o seu perfil aos resultados esperados pelo negócio.

No caso da empresa Braskem, o perfil foi democrático foi enfatizado pelo fato de em seus processos seletivos, este é o perfil procurado como habilidade nos candidatos, demonstrando ser mais do que uma questão individual, ser uma questão de cultura organizacional.

Vale ressaltar, que a pesquisa contou com um resultado muito mais amplo e abrangente, tendo sido apresentado para fins deste artigo, apenas uma dos resultados por eixo e por classificação dos níveis da cultura organizacional, conforme a conceitualização dos autores seminais que serviram de base para o *constructo* teórico.

## 7 | CONCLUSÕES

Sob uma perspectiva sistêmica, é possível dizer que as empresas adotam práticas de gestão de inovação com o objetivo de atuar sobre os mercados para criar vantagens competitivas sustentadas em relação aos concorrentes. Portanto, além da mobilização dos recursos internos na busca da integração dos processos, o sucesso das ações e estratégias de inovação depende diretamente de ações exógenas, que vêm do mercado, como as relações com a concorrência, com os fornecedores, bem como com os clientes.

A gestão da empresa necessita induzir uma cultura de aprendizagem que permita ser aglutinada à cultura sua organizacional, considerando que o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento são promovidos pela cultura organizacional e alimentam os resultados mensurados das práticas, métodos e processos de inovação. Assim, para a adequada manipulação da informação e da gestão do conhecimento, os indivíduos são fatores-chave, pois, através de suas experiências pessoais, introduzem suas percepções ao ambiente organizacional e, principalmente, quando em cargos de liderança, influenciam as decisões tomadas pelas empresas, impactando nos resultados organizacionais obtidos.

Partindo-se do princípio de que a cultura organizacional demonstra o DNA da empresa, compreende-se que a cultura de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias para atingir os resultados planejados pela empresa dentro de um contexto de mudança, devendo assim, revestir a cultura organizacional como um todo. Contudo, para que se empregue as informações, que permitem as tomadas de decisão de acordo com a cultura da empresa, é necessário estabelecer um critério de mensuração. Um sistema de medição quantifica a eficiência e a eficácia das ações realizadas no processo inovativo e os resultados dele advindos, ao proporcionar *feedbacks* que facilitam o controle, a gestão e o aperfeiçoamento contínuo do processo.

Não necessariamente o aumento da produtividade e da lucratividade de uma

empresas são resultados da inovação, podendo ser reflexos de alguns fatores, como retrocesso da concorrência, ou por queda ou por eliminação, desempenho elevado das equipes de marketing e vendas ou até mesmo alguma estratégia organizacional, que não especificamente ligada à inovação. Em razão disso, enxerga-se grande importância nos indicadores, pois, se bem descritos e direcionados, permitirão ao gestor enxergar se os resultados são advindos das atividades de inovação ou não. As empresas foram escolhidas com o objetivo de investigar as características, ações e implicações de culturas organizacionais pautadas na geração de inovações e suas implicações para competitividade. Os resultados identificaram a intensidade e o impacto das culturas para inovação nas empresas, sendo que nos casos das empresas que possuem capital de origem estrangeira, foram considerados para a pesquisa, apenas os resultados obtidos por suas subsidiárias brasileiras.

No tocante aos seus objetivos estratégicos no período de 2010 à 2015, comparando com seus objetivos futuros, identificou-se a intensidade e o impacto das culturas para inovação nas empresas pesquisadas, sendo que a empresa Festo Brasil, pautou seus objetivos e estratégias no período dos últimos 5 anos na diferenciação tecnológica. No entanto, seu foco mudou para esforços no crescimento em volume produzido. A empresa também não conseguiu relacionar e demonstrar uma cultura organizacional de relevância no passado e tão pouco planeja estabelecer uma que foque na inovação, uma vez que esta própria, não é foco da empresa. A Natura, 3M do Brasil e Braskem desenvolveram suas trajetórias de desenvolvimento tecnológico, e explicitamente os entrevistados das empresas 3M do Brasil e Braskem mencionaram a preocupação em continuar mantendo a inovação para o crescimento organizacional.

É consenso entre as empresas estudadas, a importância e maior ocorrência da inovação em produto. Interessante observação é o caso da empresa Festo Brasil que relatou observar na subsidiária brasileira, uma diferente postura e cultura organizacional, da observada na matriz alemã, que foi indicada como mais flexível e colaborativa do que o modelo empregado na subsidiária brasileira. Desta forma, a cultura da matriz alemã, apesar das características, se demonstrou fraca por não impor às suas filiais este modelo de gestão. Na Natura, 3M do Brasil e Braskem, contudo, observou-se que o ambiente organizacional é colaborativo e propício à geração de ideias, tornando-se favorável à geração de conhecimento interno e externo e possibilitando que sua gestão seja favorecida por este contexto. Nenhuma das empresas estudadas mencionou possuir metodologia de aferição de cultura organizacional voltada à inovação, a cultura de inovação. Com relação à liderança, a Festo Brasil, em consonância com os fatores apurados na pesquisa, demonstrou que o perfil de maior observância é o autocrático, justificando-se inclusive, pelo engessamento da gestão e da cultura organizacional, extremamente focada na

estrutura e na rigidez hierárquica. Nas demais empresas, Natura, 3M do Brasil e Braskem, o perfil de maior observância foi o democrático. Desta forma, os resultados da pesquisa apontaram para os melhores resultados em inovação e nos respectivos mercados, as empresas que valorizam e promovem sua cultura organizacional com foco nas questões inovativas. Resultado antagônico demonstrado por uma empresa que por não possuir uma cultura organizacional forte e nem focada na inovação, também não foca a temática inovativa como parte de suas estratégias no mercado, apresentando resultados sem expressividade nesta área.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BALESTRO, M.; FERNANDES, A. M. Inovação e aprendizado interorganizacional: o papel do capital social. In: BRUNO-FARIA, M. F.; VARGAS, E. R.; MARTÍNEZ, A. M. (Org.). **Criatividade e inovação nas organizações**: desafios para a competitividade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 135-155.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARNEY, J. B. "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. **"Gaining and Sustaining Competitive Advantage"**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BRASKEM. **Perfil**. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

CHEVALLIER, J. **"Identité, organisation, institution"**. CRISPA-CURAPP, "L'identité politique", Paris, PUF 239-251.1994.

FESTO, **Sobre a Festo**. Disponível em: <[https://www.festo.com/cms/pt-br\\_br/140.htm](https://www.festo.com/cms/pt-br_br/140.htm)>. Acesso em: 04 ago. 2016.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". **The Journal of Marketing**, p. 42-54, 1998.

ISAKSEN, S.; TIDD, J. **"Meeting the innovation challenge**: leadership for transformation and growth". Winchester: Wiley, 2006.

ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. "Framework of the culture of innovation: A revisit". **Journal Kemanusiaan**, v. 9, 2007.

JASSAWALLA, A. R.; SASHITTAL, H. C. "Cultures that support product-innovation processes". **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 3, p. 42-54, 2002.

- KERIN, R. A.; VARADARAJAN, P. R.; PETERSON, R. A. "First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions". **The Journal of Marketing**, p. 33-52, 1992.
- MARINHO, R. M. et al. **Liderança: uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- NATURA. **Relatório anual 2015**: conteúdo para formadores de opinião. Disponível: <[http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015\\_fo.pdf](http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_fo.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2016.
- OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed., Paris: 2006.
- OLIVEIRA, T. E.; ROSSI, G. B.; KUBO, E. K. M.; OLIVEIRA, J. T.; Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. *Interxnet – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 49-69, jul./dez. 2012.
- PISANO, G.; TEECE, D. "The dynamics capabilities of firms: an introduction". In: DOSI, G.; TEECE, D.; CHYTHY, J. "**Technology, organization and competitiveness**". New York: Oxford University Press, 1998.
- PORTER, M. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios**. Relatório de Pesquisa para o CNPq, DPCT/UNICAMP, Campinas, 2005.
- SCHEIN, E. H. "**Organizational culture and leadership**". New York: John Wiley & Sons, 2004.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TERRA, J. C.; RIJNBACH, C. B. V. M. **Cultura de Inovação**. Terra Fórum Associados, 2010.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- 3M. **Ranking geral**. Disponível: <<http://www.3minovacao.com.br/ranking/>>. Acesso em: 12 jan. 2016.
- VILHA, A. M. **Gestão de inovação nas empresas**. Diadema: Prefeitura de Diadema, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, 2010.
- VILHA, A. M. **Práticas de gestão de inovação tecnológica**: proposição de um modelo para pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista Gestão & Conexões*, v. 2, n. 1, p. 116-146, jan./jun. 2013.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis". **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- WERNERFELT, B. "A resource-based view of the firm". "**Strategic Management Journal**: 5, 2", 171-180, 1984.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ajuste de Avaliação Patrimonial 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 138, 139  
Alfabetização financeira 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58  
Análise Bibliométrica 346, 352, 355, 358  
Análise dos Componentes Principais 259, 261, 262, 304, 319, 320  
Análise fatorial confirmatória 259, 265, 323, 325, 326, 327, 342  
Aprendizagem Gerencial 100, 103, 104, 106, 115, 119, 120

### B

Biblioteconomia 271, 279, 288

### C

Capacitação Gerencial 100, 102, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121  
Capital intelectual 146, 153, 204, 205, 206, 207, 210, 211, 212, 216, 217, 268  
Capitalismo 15, 17, 18, 21, 22, 32, 34, 35, 196  
Compartilhamento do conhecimento 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267  
Competencias 290, 292, 296, 299, 300, 301, 302, 303  
Competências Gerenciais 100, 102, 103, 106, 108, 109, 113, 116, 118, 121, 123  
Competitividade 3, 5, 68, 70, 72, 76, 77, 80, 84, 85, 193, 196, 197, 198, 200, 201  
Comunicação mercadológica 193, 197, 198, 201, 202  
Conhecimento 15, 16, 20, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 59, 60, 62, 64, 65, 72, 80, 83, 84, 86, 97, 103, 104, 106, 109, 114, 115, 118, 119, 142, 144, 145, 146, 150, 152, 153, 183, 185, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 217, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 276, 291, 314, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 333, 341, 342, 346, 352, 355, 364  
Conservadorismo 184, 218, 223, 226, 227, 230, 232, 237, 338  
Construção de teoria 323  
Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 58, 176, 204, 206, 221, 225, 226, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 304, 306, 314, 319, 320, 324, 348  
Cultura organizacional 68, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 106, 112, 113, 116, 194

### D

Descontrole financeiro 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66  
Desenvolvimento Gerencial 100, 111, 116, 117, 119  
Dimensões de análise 177, 178, 188

## E

Educação Corporativa 142, 143, 146, 147, 150, 152, 153

Efeito Heterogeneidade 155, 162, 169, 171, 172, 174, 175

Efeito Manada 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176

Ensino 26, 27, 28, 35, 38, 57, 59, 63, 89, 90, 96, 97, 100, 106, 115, 121, 123, 142, 151, 259, 266, 269, 272, 274, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 288, 289, 305, 309, 310, 311, 321, 322, 324, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369

Era Moderna 15, 18, 21

Escalas de mensuração 323, 324, 325, 327, 329, 332, 341

Estado 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 32, 35, 36, 37, 38, 46, 48, 52, 59, 88, 89, 101, 107, 163, 164, 198, 204, 255, 269, 273, 274, 279, 288, 295, 296, 302, 321, 330, 337

## F

Fatores de Decisão 304, 306, 319, 320

Filtro de Kalman 155, 163, 164, 168, 171

Finanças 17, 37, 38, 42, 43, 44, 46, 53, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 128, 140, 155, 156, 176, 233, 234, 238, 306

## G

Gestão 17, 19, 42, 45, 50, 52, 59, 68, 69, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 142, 144, 145, 146, 150, 151, 153, 156, 160, 176, 178, 179, 181, 190, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 212, 213, 217, 220, 229, 230, 232, 234, 237, 252, 253, 254, 269, 273, 277, 279, 288, 291, 321, 342, 344, 347

Gestão estratégica de inovação 68

Globalização 2, 35, 85, 107, 193, 194, 195, 196, 200, 202, 203

Graduação 37, 39, 52, 59, 102, 110, 118, 140, 177, 204, 233, 234, 259, 272, 279, 281, 304, 305, 306, 309, 311, 312, 319, 320, 321, 324, 346, 358, 366, 367, 370

## H

História 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 34, 37, 38, 115, 144, 151, 180, 194, 204, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369

## I

Índice 4, 19, 77, 125, 126, 127, 128, 133, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 175, 196, 209, 210, 218, 220, 221, 231, 238, 243, 260, 261, 262, 263, 334

Innovación 290, 291, 292, 294, 295, 302, 303

Inovação tecnológica 68, 69, 71, 72, 74, 86

Instituições Federais de Ensino Superior 100

## L

Liderança 68, 72, 82, 83, 84, 86, 106, 113, 114, 115, 142, 143, 147

## M

Métodos quantitativos 63, 323

## N

Negócios 16, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 35, 74, 76, 78, 79, 86, 122, 146, 187, 190, 193, 196, 197, 200, 201, 209, 213, 277, 288

## P

P/B 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139

Perspectiva Neuro-IS 346, 349, 350, 352, 354, 356

Pierre Bourdieu 239, 240, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249

Planejamento de Carreira 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312, 314, 320, 321, 322

Price-to-book 124, 125

Processo decisório estratégico 177, 178, 184, 186, 188, 189

Provisões para Contingências 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139

## Q

Qualidade da auditoria 218, 219, 220, 221, 225, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 237

Qualidade da informação contábil 218, 220, 230, 232, 237

## R

Responsabilidade Sócio Ambiental 143

Revista Brasileira de Ciências Sociais 239, 242

## S

Sistema 15, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 33, 35, 37, 83, 94, 105, 108, 128, 146, 165, 179, 180, 183, 185, 186, 187, 196, 197, 199, 205, 208, 209, 210, 213, 219, 267, 272, 274, 276, 279, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 342, 348, 349

Sistemas de Informação 22, 209, 213, 276, 346, 347, 349, 355

## T

Teoria 37, 66, 70, 94, 122, 135, 139, 155, 156, 160, 175, 179, 180, 181, 192, 199, 224, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249, 252, 254, 255, 256, 259, 314, 315, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 334, 335, 336, 337, 340, 341, 342

Terceira linguagem 193, 197, 198

Trabajo en Equipo 290, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 302

Transculturalidade 193, 202



## U

Universidad 269, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 299, 300, 302, 303

## V

Validação de escalas 323, 325, 328, 329, 337, 340, 341, 342

Variáveis demográficas 40

Variáveis socioeconômicas 39, 40, 41, 46, 51, 53

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**