

DAS PROFUNDEZAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL À INOVAÇÃO: ESTUDO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA GAÚCHA

FROM THE DEPTHS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO INNOVATION: A STUDY IN A FOOTWEAR COMPANY FROM SOUTHERN BRAZIL

*Eduardo Cardoso da Silva¹
Errol Fernando Zepka Pereira Junior²
Daniel de Paula Urbim³*

Resumo: Considerando que aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira para a adoção de inovação em uma empresa do setor calçadista, objetiva-se investigar quais são os aspectos formais e informais da cultura organizacional que podem servir como barreira à adoção de inovação. Para tanto, utiliza-se uma metodologia de pesquisa com objetivo diagnóstico, abordagem qualitativa e método de estudo de caso, empregando como técnica de coleta de dados entrevistas com cinco pessoas do setor calçadista de uma empresa gaúcha. Observa-se que os aspectos formais são descritos como burocráticos e verticalizados, com muitos processos para adoção de inovação, o que desmotiva os colaboradores a propor melhorias. Já os aspectos informais, revelaram impactos ainda mais significativos no bloqueio da inovação, sendo perceptível um ambiente de medo, punição informal e favorecimento pessoal. As relações interpessoais são marcadas por formação de “panelinhas”, comprometendo a meritocracia e a disseminação de novas ideias. Conclui-se que a empresa possui uma estrutura organizacional engessada, com a mentalidade de que “sempre foi assim, vai continuar

¹ Tecnólogo em Processos Gerenciais (IFRS) e Técnico em Administração (SENAC). *E-mail:* eduardodiecasilva@gmail.com

² Mestre em Administração (FURG), MBA em Gestão Estratégica de Negócios (Unopar), Especialista em Ciência Política (Uniassevi), Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância (Uniassevi), Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação (IFMG), Licenciado em História (Uniassevi) e Bacharel em Administração (FURG). Professor do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)- Campus Rolante. *E-mail:* fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

³ Mestre em Desenvolvimento Regional (FACCAT), Especialista em Docência para Educação Profissional (SENAC-RS), Especialista em Pós-Graduação Lato Sensu (ULBRA) e Bacharel em Administração (FAPA). *E-mail:* daniel.urbim@rolante.ifrs.edu.br

sendo”. Entende-se que é necessário proporcionar mais espaço para que os colaboradores exponham seus pensamentos, sugiram novas ideias e deem feedback. A empresa tem capacidade para melhorar seus processos e gestão, mas isso não ocorre por falta de disposição para investir em inovação ou modificar a gestão.

Palavras-chave: Inovação. Cultura organizacional. Iceberg da cultura organizacional. Capacidade de inovação. Empresa calçadista.

Abstract: Considering that the formal and informal aspects of organizational culture can act as barriers to the adoption of innovation in a company from the footwear sector, this study aims to investigate which formal and informal cultural aspects may hinder innovation adoption. To this end, a diagnostic research design was employed, using a qualitative approach and a case study method. Data were collected through interviews with five individuals from the footwear sector of a company located in Southern Brazil. The findings indicate that the formal aspects are described as bureaucratic and highly hierarchical, with numerous processes for adopting innovation, which discourages employees from proposing improvements. The informal aspects revealed an even greater impact on blocking innovation, with a noticeable environment of fear, informal punishment, and favoritism. Interpersonal relationships are marked by the formation of cliques, undermining meritocracy and the dissemination of new ideas. It is concluded that the company has a rigid organizational structure, with a prevailing mindset of “it has always been this way, and it will continue to be.” It is understood that there is a need to create more space for employees to express their thoughts, suggest new ideas, and provide feedback. Although the company has the capacity to improve its processes and management, this does not occur due to a lack of willingness to invest in innovation or change its management practices.

Keywords: Innovation. Organizational culture. Iceberg Model of Organizational Culture. Innovation capability. Footwear company.

INTRODUÇÃO

O setor global de calçados é caracterizado por sua alta competitividade e por sua busca constante por eficiência. A indústria brasileira, que representa aproximadamente 2% do PIB industrial e posiciona o país como o quinto maior produtor mundial, enfrentou significativas transformações na última década, especialmente na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (Abicalçados, 2022). Nesse cenário, a inovação, em suas diferentes formas – tecnológica, operacional, de gestão e transacional (Zawislak *et al.*, 2012) – torna-se um fator crítico para a competitividade.

Apesar da relevância do setor, a capacidade de gerar inovação é frequentemente limitada. Chiavenato (2005) aponta que a cultura organizacional, com seus aspectos formais e informais, pode influenciar as relações internas e o comportamento dos membros. Diante disso, este estudo buscou preencher uma lacuna na literatura ao analisar a forma como esses aspectos da cultura podem se constituir em barreiras à inovação em uma empresa calçadista gaúcha.

Para tanto, o problema de pesquisa foi definido como: De que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira para a adoção de inovação em uma empresa do setor calçadista? Com o objetivo de investigar os aspectos da cultura organizacional que atuam como barreiras, este trabalho justifica-se por sua relevância científica, ao contribuir para as teorias de comportamento organizacional; gerencial, ao auxiliar os tomadores de decisão; e pessoal, refletindo o interesse do pesquisador na área.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2005) define cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, atitudes, normas e comportamentos compartilhados por todos os membros de uma organização. Ele explica que essa cultura se forma ao longo do tempo, sendo influenciada pela história da empresa, pelas experiências de seus membros e pelas interações entre os indivíduos dentro do ambiente organizacional. Chiavenato vê a cultura organizacional

como um elemento essencial para o sucesso organizacional, sendo um fator que deve ser cuidadosamente gerido e cultivado, especialmente pelos líderes e gestores que influenciam o comportamento e o engajamento dos colaboradores.

A cultura organizacional influencia a maneira como os indivíduos dentro da organização se comportam, interagem e trabalham em conjunto, ajudando a criar um ambiente que pode promover o sucesso ou dificultar o desempenho da organização. Robbins e Judge enfatizam que a cultura organizacional pode ser um fator de diferenciação importante entre as organizações, com impacto direto na eficácia organizacional, satisfação no trabalho, inovação, e outros aspectos relacionados ao comportamento dos membros da organização (Robbins; Judge, 2020).

Luz (2012) explora a cultura organizacional como um dos principais determinantes para a formação e manutenção do clima dentro de uma organização. Ele afirma que a cultura organizacional é um dos pilares sobre os quais se constrói o clima organizacional, influenciando diretamente as percepções e atitudes dos colaboradores. Ele destaca que a cultura não é algo estático, mas sim um sistema dinâmico que está em constante evolução e que influencia profundamente as relações interpessoais, a tomada de decisões e a forma como as atividades são realizadas na organização (Luz, 2012).

Barbieri (2015) aborda que a cultura organizacional não é apenas um fator estrutural, mas também uma dinâmica essencial para a construção de um ambiente que favorece a governança e a liderança. Ele observa que a cultura de uma organização influencia diretamente o desempenho, a inovação e a adaptação às mudanças, sendo um fator determinante para a sustentabilidade da organização a longo prazo (Barbieri, 2015).

A cultura organizacional é vista como um sistema complexo que se manifesta em diferentes aspectos da organização, desde a maneira como as decisões são tomadas até as práticas cotidianas que sustentam as atividades da organização. A cultura organizacional influencia diretamente a motivação, o desempenho e a interação social dentro do contexto organizacional (Keller; Aguiar, 2020).

De acordo com Santos (2021), a cultura organizacional pode ser vista como um sistema de significados que proporciona um senso de identidade e coesão para os membros da organização, sendo um fator crucial na determinação da eficácia organizacional e no alcance de seus objetivos estratégicos. Além disso, a cultura é dinâmica e pode evoluir ao longo do tempo, influenciada por fatores internos e externos à organização.

A cultura organizacional influencia a maneira como os indivíduos dentro da organização se comportam, interagem e trabalham em conjunto, ajudando a criar um ambiente que pode promover o sucesso ou dificultar o desempenho da organização.

A autora aponta que a cultura organizacional se forma a partir das práticas e processos comunicacionais internos, que têm um impacto significativo no desenvolvimento de uma atmosfera de confiança, cooperação e alinhamento de objetivos. Uma comunicação interna eficaz contribui para a construção de uma cultura organizacional que favorece o engajamento dos funcionários, criando um ambiente propício para a melhoria contínua e o sucesso organizacional (Santos, 2023).

A autora destaca que a cultura organizacional é diretamente impactada pela comunicação interna, que facilita a transmissão de informações e a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. A comunicação interna eficaz, é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, pois promove o alinhamento dos funcionários com os valores da organização, favorecendo um clima organizacional positivo (Trece, 2013).

Para Russo (2012), a cultura organizacional é o alicerce que determina como a organização se comporta internamente e como interage com o ambiente externo, incluindo os prestadores de serviço terceirizados. A forma como essa cultura é diagnosticada e ajustada tem grande impacto na performance e no sucesso da organização.

Para Denison (2012) e seus colaboradores, a cultura organizacional é uma força poderosa que pode ajudar as empresas globais a alinhar suas estratégias com os comportamentos e valores de seus membros, conduzindo a mudanças eficazes e melhorando o desempenho em um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico.

Para o autor, a cultura organizacional é a “personalidade” da empresa, de como ela é, o que ela pensa e o que ela faz. A cultura organizacional dita de que forma as coisas vão funcionar, a forma como os colaboradores interagem, se comunicam, colaboram e se alinham com os objetivos estratégicos da organização está diretamente relacionada à sua cultura.

1.2 ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hall (1976) desenvolveu o Modelo do Iceberg Cultural no ano de 1970. Este termo é usado da mesma forma que é encontrado nos mares. O modelo pode ser percebido a seguir, na Figura 1. Um iceberg tem duas partes: a parte visível, que fica na superfície da água, e a parte invisível, que pode ser até 90% da parte de um iceberg, que fica escondida sob a água (Hall, 1976).

FIGURA 1 - Aspectos do iceberg da cultura organizacional



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005)

Conforme pode ser visto no Quadro 1, o iceberg da cultura organizacional tem os dois lados, a parte de cima (aspectos formais) do iceberg é composta por práticas, estrutura, políticas e comportamentos, ou seja, coisas visíveis no dia a dia.

QUADRO 1 - Aspectos formais e abertos do Iceberg da cultura organizacional
continua

| Aspecto | Descrição |
|---|---|
| Estrutura Organizacional | Se refere à forma como as funções e responsabilidades são distribuídas e coordenadas dentro da organização, visando a eficiência e o alcance dos objetivos. |
| Títulos e descrições de cargos | Definem as responsabilidades, as funções e os requisitos específicos de cada cargo, organizando a hierarquia e as relações de trabalho dentro da empresa. |
| Objetivos organizacionais e estratégias | Estabelecem as metas da organização e as direções a serem seguidas para alcançar esses objetivos, alinhando ações e recursos de forma estratégica. |
| Tecnologia e práticas organizacionais | Envolve o uso de ferramentas tecnológicas e metodologias que impactam a forma como o trabalho é realizado, buscando melhorar processos e resultados. |

QUADRO 1 - Aspectos formais e abertos do Iceberg da cultura organizacional
conclusão

| Aspecto | Descrição |
|-------------------------------------|---|
| Políticas e diretrizes de pessoal | Se refere às normas e regras que orientam a gestão de pessoas, incluindo recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. |
| Métodos e procedimentos de trabalho | São as formas padronizadas de realizar atividades e tarefas na organização, visando a eficiência e a qualidade do trabalho. |
| Medidas de produtividade | Indicadores usados para avaliar o desempenho dos colaboradores ou processos, medindo a eficiência na utilização dos recursos disponíveis. |
| Medidas financeiras | São métricas que avaliam a saúde financeira da organização, como lucros, custos e retorno sobre investimentos, essenciais para a tomada de decisões estratégicas. |

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005)

Conforme pode ser visto no Quadro 2, a parte de baixo (aspectos informais) é composta por elementos que são difíceis de se observar no dia a dia: sentimentos, cargos e o que os colaboradores esperam da organização, assuntos que dificilmente são falados, mas que impactam de uma forma duradoura e profunda no jeito que as coisas são feitas.

QUADRO 2 - Aspectos informais e ocultos do Iceberg da cultura organizacional

| Aspecto | Descrição |
|-----------------------------------|--|
| Padrões de influência e de poder | Referem às formas como o poder é exercido e as influências são distribuídas informalmente dentro da organização, impactando decisões e comportamentos. |
| Percepções e atitudes das pessoas | Se relacionam com a forma como os indivíduos percebem a organização, seus colegas e as situações, influenciando suas ações e interações. |
| Sentimentos e normas grupais | São as emoções compartilhadas e as regras informais que governam o comportamento dos membros do grupo, afetando o clima organizacional e a colaboração. |
| Valores e expectativas | Refletem as crenças e os objetivos não ditos que moldam o comportamento individual e coletivo dentro da organização, influenciando a cultura organizacional. |
| Padrões de interações formais | São as formas estabelecidas de comunicação e interação dentro da organização, definidas pela estrutura hierárquica e pelas políticas oficiais. |
| Relações afetivas | Dizem respeito às conexões pessoais e emocionais entre os membros da organização, que impactam o trabalho em equipe e o ambiente organizacional. |

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005)

A capacidade de inovação é a habilidade que uma empresa tem de transformar ideias em coisas novas, como produtos, serviços ou formas de trabalhar.

1.3 INOVAÇÃO

A inovação pode ser compreendida como um processo contínuo que envolve fatores organizacionais, como pessoas, estrutura, estratégia, tecnologia e processos, articulados às demandas de mercado com o objetivo de produzir bens ou serviços com qualidade, atendimento e custo adequados, de modo a superar os concorrentes na preferência dos clientes (Paredes, Santana; Fell, 2014).

1.4 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A capacidade de inovação é a habilidade que uma empresa tem de transformar ideias em coisas novas, como produtos, serviços ou formas de trabalhar. Ela depende tanto de fatores internos, como a organização da empresa e seus recursos, quanto do que acontece fora dela, como mudanças no mercado ou na tecnologia. Entender e melhorar essa capacidade é importante para que a empresa consiga se manter forte e competitiva, especialmente em um mundo que muda o tempo todo (Pereira Junior *et al.*, 2021).

Zawislak *et al.* (2012) propõem um modelo de análise da capacidade de inovação que é dividido em duas dimensões: a Dimensão Tecnológica, que se divide em Capacidade Tecnológica e Capacidade Operacional, e a Dimensão de Negócios, que se divide em Capacidade de Gestão e Capacidade Transacional. Essas dimensões estão explicadas a seguir no Quadro 3.

QUADRO 3 - Capacidade de inovação

| Conceito | Descrição |
|-------------------------|---|
| Capacidade Tecnológica | Refere-se à habilidade da empresa em desenvolver novos produtos ou serviços, envolvendo atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), monitoramento de avanços tecnológicos e assimilação de novas tecnologias. |
| Capacidade Operacional | Relacionada à organização da produção em escala comercial, focando na execução eficiente das ideias originadas pela capacidade tecnológica, com ênfase em planejamento de produção, sistemas de qualidade e redução de custos. |
| Capacidade de Gestão | Envolve a habilidade de coordenar eficientemente os recursos da empresa, minimizando atritos internos e promovendo ganhos de eficiência em todas as áreas, por meio de estratégias de planejamento, gestão de recursos humanos e definição de normas e procedimentos. |
| Capacidade Transacional | Diz respeito à habilidade da empresa em minimizar custos de transação, tanto nas aquisições de fornecedores quanto nas vendas a clientes, incluindo a coleta de informações sobre fornecedores e consumidores para encontrar as melhores fontes, mercados e preços adequados. |

FONTE: Adaptado de D'Avla *et al.* (2022)

2 MÉTODO PROPOSTO

No que se refere ao objetivo, o estudo é categorizado como uma pesquisa diagnóstica. Segundo Roesch *et al.* (2005), esse tipo de pesquisa visa identificar e delimitar problemas, além de investigar um ambiente específico. O diagnóstico realizado descreve, portanto, uma situação ou um período determinado. De acordo com os autores, a pesquisa diagnóstica analisa o ambiente e a situação por meio da coleta e interpretação de dados, identificando e apresentando os problemas detectados. Assim, buscou-se investigar de que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira em uma empresa do setor calçadista.

Quanto à abordagem desse estudo, é uma pesquisa qualitativa. Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa busca compreender, retratar e interpretar os fenômenos sociais de maneiras variadas, por meio da análise de vivências individuais e coletivas, da observação de interações e comunicações em desenvolvimento, bem como da investigação de documentos (tais como textos, imagens, filmes ou músicas) e de registros similares de experiências e relações. Por sua vez, Severino (2017) define a pesquisa qualitativa como um conjunto de distintas técnicas interpretativas, uma vez que procura descrever e decifrar os elementos de um sistema complexo, repleto de significados, com a finalidade de traduzir e revelar o sentido dos fenômenos do mundo social para o pesquisador.

Quanto ao método deste trabalho, é um estudo de caso. O estudo de caso para Costa e Costa (2019), consiste em uma investigação delimitada a uma ou poucas unidades, como uma pessoa, família, produto, organização, comunidade ou até mesmo um país. Trata-se de uma análise minuciosa e aprofundada. Considerando que esse tipo de pesquisa “é especialmente apropriado quando o objetivo é abordar questões práticas, originadas de complexas situações individuais e sociais nas atividades, procedimentos e interações do dia a dia” (p. 121). O estudo de caso deve concentrar-se em um acontecimento ou circunstância específica, cuja relevância reside na capacidade de revelar aspectos significativos do fenômeno estudado.

Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista. Segundo Roesch (2005), a finalidade da entrevista como técnica de pesquisa é permitir ao pesquisador compreender a visão dos participantes, a partir dos relatos sobre as percepções que eles atribuem às questões e situações em estudo. Os dados foram coletados no mês de junho de 2025.

Foram convidados todos os colaboradores do setor tático da organização. Entrevistaram-se todos que aceitaram. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio com autorização formal dos entrevistados, garantindo-se o anonimato.

Para a interpretação dos dados, a proposta de roteiro semiestruturado pode ser vista a no Quadro 4.

QUADRO 4 - Roteiro de entrevista semiestruturado

| Bloco | Identificadores | Pergunta |
|------------------------|-----------------|---|
| Aspectos formais | 1 | Como a estrutura organizacional da empresa impacta o desenvolvimento de novas ideias e projetos inovadores? |
| | 2 | De que forma os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos podem propor mudanças? |
| | 3 | Qual a relação entre os objetivos estratégicos da empresa e a inovação? |
| | 4 | Como as tecnologias e práticas atualmente utilizadas facilitam ou dificultam a inovação? |
| | 5 | Existem programas de reconhecimento ou incentivo para colaboradores que trazem ideias inovadoras? Comente. |
| | 6 | Como é o espaço para questionar e propor melhorias nos processos existentes? |
| | 7 | Como as avaliações de desempenho impactam a disposição dos colaboradores em inovar? |
| | 8 | Como é o incentivo financeiro da empresa aos colaboradores que trazem novas ideias? |
| Aspectos informais | 9 | Na empresa, a influência de alguém pode barrar ou impulsionar novas iniciativas? Comente. |
| | 10 | Como é a disposição para aceitar novas propostas? |
| | 11 | Você percebe algum “não dito” entre os colegas sobre inovar (ex.: “Aqui quem se arrisca se prejudica”)? Comente. |
| | 12 | De que forma os líderes ouvem ideias de todos na empresa? |
| | 13 | Você percebe a formação de “panelinhas” ou grupos fechados que podem dificultar a disseminação de novas perspectivas? Comente. |
| | 14 | Como os laços afetivos impactam de forma positiva ou negativa a adoção de mudanças? |
| Capacidade de inovação | 15 | A empresa possui capacidade para desenvolver novos produtos ou adotar novas tecnologias? |
| | 16 | De que forma a busca por redução de custos impacta a capacidade da empresa de investir em novas tecnologias ou processos de produção? |
| | 17 | A gestão atual da empresa facilita ou dificulta a inovação? Comente. |
| | 18 | A empresa busca usar as suas relações com fornecedores e/ou clientes para inovar (ex.: novos mercados, parcerias)? Como? |

FONTE: Os autores (2025)

Para essa pesquisa, foram entrevistadas cinco pessoas do setor operacional de uma esteira de produção, em uma empresa gaúcha do setor calçadista, com tempo médio de dez minutos cada entrevista.

Procurando traçar um perfil de cada um dos participantes das entrevistas, foi identificado: (1) qual a sua formação; (2) quanto tempo trabalha na empresa; (3) qual é o gênero; e (4) qual a idade. O conjunto de perguntas pode ser conferido no Quadro 5 a seguir.

QUADRO 5 - Classificação e perfil dos colaboradores entrevistados

| Entrevistado | Formação | Tempo de empresa | Gênero | Faixa etária (idade) |
|----------------|-----------------------------|------------------|-----------|----------------------|
| Entrevistado 1 | Superior incompleto | 1 ano | Masculino | 20-25 |
| Entrevistado 2 | Ensino fundamental completo | 5 anos | Feminino | 45-50 |
| Entrevistado 3 | Superior incompleto | 5 anos | Masculino | 20-25 |
| Entrevistado 4 | Superior incompleto | 3 anos | Masculino | 20-25 |
| Entrevistado 5 | Superior incompleto | 4 anos | Feminino | 20-25 |

FONTE: Os autores (2025)

Quanto à técnica de análise, foi utilizada a análise interpretativa. A técnica de análise interpretativa foi empregada para examinar os dados coletados, realizando uma avaliação, na qual se investiga a forma em que os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira em uma empresa do setor calçadista (Severino, 2017). Os dados foram inicialmente organizados e transcritos, sendo submetidos a uma leitura flutuante. Em seguida, procedeu-se à categorização temática, de modo a identificar regularidades, convergências e contradições nas falas dos participantes e documentos analisados. A interpretação buscou compreender de que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional se configuram como barreiras na empresa estudada.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

3.1 SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A empresa em análise atua no setor calçadista, com foco no público feminino, e possui sede no interior do estado do Rio Grande do Sul. Após

enfrentar dificuldades financeiras e ingressar em um processo de recuperação judicial em 2020, conseguiu retomar sua estabilidade operacional, encerrando o processo em 2024 com a quitação de dívidas trabalhistas e retomada plena das atividades. Com uma produção centralizada em unidade própria e mais de 600 colaboradores diretos, a organização mantém sua posição relevante no mercado nacional e internacional.

3.2 ASPECTOS FORMAIS

A análise dos aspectos formais da cultura organizacional revelou que a estrutura e os processos da empresa atuam como inibidores da inovação. Os entrevistados descreveram uma estrutura organizacional excessivamente burocrática e verticalizada, com muitas etapas para a aprovação de propostas, tornando o processo “muito cansativo” (Entrevistado 1). Essa rigidez formal se manifesta na percepção de que, apesar de iniciativas pontuais como questionários via Google Forms, não há um canal efetivo para propor mudanças. Como destacou um dos participantes: “Se a empresa permitisse que os colaboradores apresentassem sugestões, poderíamos até discutir mudanças” (Entrevistado 2), reforçando a sensação de que a empresa não dá espaço para isso.

A ausência de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a inovação é um ponto crítico. Embora a inovação pudesse ser usada para “reduzir custos” (Entrevistado 1), a maioria dos entrevistados percebe que as metas andam em lados opostos. Um deles resumiu essa percepção: “a empresa parece que está sempre querendo reduzir gastos e minimizar tudo isso, e inovação seria o contrário” (Entrevistado 3). Adicionalmente, a tecnologia é vista como uma barreira, pois os colaboradores relatam o uso de “bastante coisa antiga, tecnologia antiga” (Entrevistado 3) tanto na produção quanto nos escritórios, o que restringe a capacidade de inovação e agilidade.

A falta de programas de incentivo, de reconhecimento ou de avaliação de desempenho para a inovação foi um consenso entre os entrevistados, que sentem a ausência de um sistema formal que recompense novas ideias. Como um deles pontuou: “Não existe, a empresa não dá muito espaço para o colaborador propor ideias inovadoras” (Entrevistado 1), enquanto outro foi mais direto ao afirmar que o incentivo financeiro é “Inexistente também, a gente não tem incentivo nenhum” (Entrevistado 3). A ausência de canais para questionar e propor melhorias é vista como “inexistente” (Entrevistado 3), contribuindo para a falta de disposição dos colaboradores para inovar.

A ausência de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a inovação é um ponto crítico.

A capacidade de inovação da empresa é limitada, apesar de seu potencial produtivo.

3.3 ASPECTOS INFORMAIS

Os aspectos informais revelaram barreiras significativas à inovação, enraizadas no comportamento e percepções dos colaboradores. A influência informal é vista como um fator decisivo, capaz de barrar iniciativas quando “essas pessoas tão contra esse desenvolvimento” (Entrevistado 3). A disposição da empresa para aceitar novas propostas é percebida como inexistente, traduzida na frase “Não tem muita disposição não, é o famoso (sempre foi assim e vai continuar sendo)” (Entrevistado 1). Esse clima gerou um “não dito” entre os colegas, uma norma informal de que “quem tenta inovar ou se expor corre o risco de sofrer retaliações” (Entrevistado 5).

A liderança é percebida como distante e pouco receptiva, pois os colaboradores sentem que, ao apresentar ideias, os líderes as entendem “Como se fosse reclamações e críticas” (Entrevistado 2). A formação de “panelinhas” ou grupos fechados foi um tema recorrente, considerado um obstáculo ao crescimento e à disseminação de ideias, como um participante confirmou: “Sim, na empresa existe panelinha e quem não está nela é rejeitado(a), isso dificulta o processo de crescimento da pessoa” (Entrevistado 1).

Em contraste com a visão majoritária, o Entrevistado 4 apresentou uma percepção divergente, afirmando que a empresa é “bem aberta a novas propostas e também bem disposta”, que os colegas se “apoiam e se incentivam” e que os líderes são “bem dispostos e abertos a receber novas ideias”. Essa diferença de percepção pode indicar a existência de subculturas ou diferentes níveis de alinhamento com a cultura formal da empresa, o que enriquece a análise sobre a complexidade das relações internas.

3.4 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A capacidade de inovação da empresa é limitada, apesar de seu potencial produtivo. Segundo os entrevistados, por ser uma fábrica de calçados, a empresa é apta a desenvolver “novos produtos, novos modelos” (Entrevistado 3), mas a inovação esbarra em questões financeiras. Um participante resumiu o problema: “tem custo, e esse custo sempre é barrado” (Entrevistado 3), evidenciando que a busca por redução de custos impacta diretamente a capacidade de investimento em novas tecnologias, que “querendo ou não novas tecnologias são mais caras” (Entrevistado 1).

A gestão é vista como um obstáculo, pois “dificulta bastante” a inovação (Entrevistado 2), demonstrando “vontade nenhuma de inovar”

(Entrevistado 2). A única exceção é a capacidade transacional, em que a empresa busca relações com os clientes e com os fornecedores para pequenas melhorias, confirmando que “até mesmo nossos clientes e fornecedores eles dão bastante ideias de melhorias” (Entrevistado 1).

3.5 RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

A análise dos resultados corrobora a literatura de Chiavenato (2005) e Robbins e Judge (2020), ao demonstrar que a cultura organizacional da empresa, com seus aspectos formais e informais, atua como uma significativa barreira à inovação. A rigidez e a burocracia, características formais da empresa, desmotivam os colaboradores a propor melhorias, pois percebem que o processo de aprovação é longo e ineficiente. A ausência de programas formais de incentivo financeiro ou de reconhecimento, somada ao uso de tecnologias ultrapassadas, alinha-se à visão de que a estrutura não facilita, mas sim restringe a governança inovadora (Barbieri, 2015).

Em um nível mais profundo, a parte oculta do “iceberg cultural” (Hall, 1976; Chiavenato, 2005) revelou um ambiente de medo e desconfiança. As normas informais, como “quem se arrisca se prejudica”, desencorajam a proatividade e a exposição de novas ideias. O favorecimento por relações afetivas e a existência de “panelinhas” comprometem a meritocracia, dificultando a disseminação de novas perspectivas e reforçando a cultura de resistência à mudança. A percepção da liderança como distante e pouco acessível reforça a expectativa reduzida dos funcionários de que suas ideias serão aceitas, já que são interpretadas como “reclamações”.

Apesar de os entrevistados concordarem que a empresa possui capacidade técnica para inovar, a falta de disposição da gestão para investir e a prioridade na redução de custos impedem que essa capacidade se materialize em resultados práticos, o que evidencia um desalinhamento com o conceito de capacidade de inovação (Pereira Junior *et al.*, 2021). A gestão é percebida como conservadora e resistente a mudanças, o que contraria a necessidade de uma gestão dinâmica que estimule a inovação (Barbieri, 2015). A única capacidade que apresenta alguma efetividade é a transacional (Zawislak *et al.*, 2012), pois a empresa busca, através de parcerias externas com clientes e fornecedores, ajustes incrementais focados na economia e melhoria de processos.

É importante notar a percepção destoante do Entrevistado 4 em relação a aspectos informais, como a ausência de “não ditos” negativos

e a negação da existência de “panelinhas”. Essa discrepância pode ser um indicativo de que o entrevistado pertence a uma subcultura com características mais alinhadas ou talvez esteja em um grupo que seja mais favorecido, o que o faz perceber a cultura como mais positiva. Essa percepção diferente poderia sinalizar uma falta de visão sistêmica da cultura organizacional ou, alternativamente, que a organização possui grupos com experiências e percepções bastante distintas. A ausência de medo e a sensação de apoio que ele descreve contrasta fortemente com o relato dos outros, o que pode ser justificado porque as novas iniciativas são barradas. Se este entrevistado estiver num grupo mais favorecido, é possível que ele tenha tido mais sucesso em suas sugestões, enquanto os outros relatam medo de retaliação e ausência de apoio para inovar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi feita para responder de que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem representar um obstáculo para a implementação de inovação em uma empresa do setor calçadista. Para isso, foi definido como objetivo geral investigar os elementos da cultura organizacional, tanto formais quanto informais, de uma empresa do ramo calçadista que podem atuar como obstáculos à implementação de inovações. A pergunta de pesquisa foi respondida utilizando-se um método de pesquisa com objetivo diagnóstico, com uma abordagem qualitativa, com um método de estudo de caso, com uma técnica de coleta de dados de entrevistas, com cinco pessoas do setor calçadista de uma empresa gaúcha.

Com essa pesquisa, foi confirmado que os aspectos formais (estruturas, políticas, práticas) quanto informais (valores, normas implícitas, relações interpessoais) apresentam barreiras à inovação. Uma estrutura hierárquica rígida, a falta de canais de escuta e incentivo dificultam a implementação de ideias inovadoras. Identificou-se uma cultura marcada pela resistência a mudanças, pela formação de grupos fechados e por normas implícitas de punição para quem tenta propor algo novo.

Fica como contribuição, que os aspectos formais são descritos como burocráticos e verticalizados, com muitos processos para adotar inovação, e isso desmotiva os colaboradores a propor melhorias. Não têm programas formais de incentivo, canais de feedback ou algum outro tipo de sistema de avaliação voltado à inovação. Além disso, a tecnologia disponível é

vista como ultrapassada, que compromete a agilidade nos processos já existentes e acaba dificultando avanços técnicos. Já os aspectos informais, revelaram impactos ainda mais significativos no bloqueio de inovação, sendo muito perceptível a existência de um ambiente de medo, punição informal e favorecimento pessoal. As relações interpessoais são assinaladas por formação de “panelinhas”, que acaba comprometendo a meritocracia e a disseminação de novas ideias dentro da organização. No sentido de liderança, ficou notado que a liderança é distante e pouco receptiva, e os entrevistados relatam sentirem-se desvalorizados e frustrados com isso, porque acabam não sendo ouvidos. A capacidade de inovação tem diversos atrasos, com a falta de investimento a capacidade tecnológica acaba ficando limitada. Já a capacidade operacional acaba sofrendo com os cortes de custos, que acabam afetando diretamente a eficiência do processo. A capacidade de gestão ficou marcada pelo fato de ter um líder com perfil conservador, que resiste a mudanças e pouco voltado às práticas colaborativas. Já a capacidade transacional apresenta alguma efetividade, devido ao uso de parcerias externas (clientes e fornecedores), com ajustes incrementais, mesmo que mais focados em economia do que em inovação.

Observa-se que a empresa tem uma estrutura organizacional muito engessada, com uma mentalidade de que se sempre foi assim e vai continuar sendo, entende-se que a empresa precisa dar mais espaço para ao seu colaborador expor seus pensamentos, sugerir novas ideias, dar feedback. Pode ser que a empresa não faça isso porque não se importa com a opinião de seus colaboradores. Entende-se que a empresa tem capacidade de melhorar seus processos e gestão, mas isso não acontece porque a empresa não está disposta a trocar a gestão ou até mesmo investir em alguma inovação ou tecnologia. No geral, percebe-se que é uma empresa que tem processos excessivamente hierarquizados e lentos, que deixam o seu colaborador com medo ou desconforto de procurar o seu líder para sugerir algum tipo de melhoria ou inovação.

Como limitações de pesquisa, esse trabalho não conseguiu fazer a análise documental porque não teve acesso a ela, e não conseguiu fazer a análise de observação porque não foi autorizada. Foram convidados todos os colaboradores daquele setor para a entrevista, mas, dos que aceitaram, apenas cinco realizaram a entrevista. Sugere-se para futuras pesquisas: 1. a reprodução desta pesquisa por meio de análise documental e análise de observação; 2. a repetição da pesquisa em outros setores da mesma empresa; 3. a repetição da pesquisa com outras empresas do setor calçadista, a fim de comparar resultados.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Relatório Setorial Indústria de calçados do Brasil, 2022**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022. 68 p.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: sua relação com governança, cultura e liderança. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRAGA, F. L. P.; VILHENA, L. G. de; LIMA, B. B. de. Inserção internacional do setor calçadista das regiões Nordeste e Sul do Brasil: dinâmica das exportações (2015-2015). **Revista Econômica do Nordeste**, [s.l.], v. 48, n. 3, p. 129-146, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, M. A. F. D.; COSTA, N. D. F. B. D. **Metodologia da pesquisa**: abordagens qualitativas. Rio de Janeiro: DosAutores, 2019. (e-book).
- D'AVILA, L. C.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; AMARO, R. D. A.; CRUZ, A. P. C. D.; GIBBON, A. R. D. O. Capacidades de inovação: quais são os modelos que vêm sendo desenvolvidos nos últimos anos? **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo - Relise**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 102-147, 2022.
- DENISON, D.; HOOJIBERG, R.; LEE, N. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HALL, E. T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books, 1976.
- KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura**: Cadernos de Ensino e Pesquisa, [s.l.], v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. de A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76–88, jan./jun. 2014.
- PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. *et al.* Estado da arte em modelos de capacidade de inovação: uma análise bibliométrica da produção mundial. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 87-114, 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

RUSSO, G. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.

SANTOS, A. A. **Influência da comunicação interna: no clima organizacional e na produtividade**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos)- Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”, Franca, 2023.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TRECE, B. A. de S. **O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**. 2013. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social)- Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Capacidade de inovação: do desenvolvimento tecnológico à capacidade transacional. **Revista de Gestão Tecnológica e Inovação**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.